



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

INDUSTRIA, BERRIKUNTZA,  
MERKATARITZA ETA TURISMO SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,  
INNOVACIÓN, COMERCIO Y TURISMO

# PLAN DE ADAPTACIÓN DEL COMERCIO 2015

## PLAN DE ACTUACIÓN

**GOBIERNO VASCO**  
**DIRECCIÓN DE COMERCIO**



*Febrero, 2010*



## Índice

	<u>Página</u>
<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. PUNTO DE PARTIDA: POSICIONAMIENTO DEL SECTOR DE COMERCIO MINORISTA. ....</b>	<b>6</b>
2.1    Introducción .....	6
2.2    Estructura y evolución del sector .....	7
2.3    Contexto productivo.....	12
2.4    Condiciones de la demanda.....	15
2.5    Perspectiva de género en el comercio .....	17
2.6    Tendencias y escenarios de cambio en la distribución comercial de la CAPV .....	18
<b>3. VISIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>4. MAPA ESTRATÉGICO: OBJETIVOS .....</b>	<b>20</b>
<b>5. CUADRO DE MANDO .....</b>	<b>26</b>
<b>6. EJES ESTRATÉGICOS Y PROGRAMAS .....</b>	<b>28</b>
<b>7. MODELO DE GESTIÓN .....</b>	<b>32</b>
7.1    Planteamiento.....	32
7.2    Proceso de seguimiento y evaluación.....	33
7.3    Elementos para la gestión eficiente del plan .....	33
<b>APENDICE: PROGRAMAS DEL PLAN DE ADAPTACIÓN DEL COMERCIO 2009-2015 .....</b>	<b>35</b>
1- Programa de investigación y sistema de información en el comercio .....	35
2- Programa de formación y capacitación.....	39
3- Programa de acreditación por la experiencia .....	41
4- Programa de innovación y excelencia en el comercio .....	43
5- Programa de transmisión empresarial.....	46
6- Programa de fomento de la cooperación interempresarial .....	48
7- Programa de dinamización y competitividad comercial urbana.....	50
8- Programa de actuación en áreas de baja densidad comercial.....	54
9- Programa de fortalecimiento de las asociaciones de comercio.....	56



INDUSTRIA, BERRIKUNTZA,  
Merkataritza eta Turismo Saila

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,  
Innovación, Comercio y Turismo

<b>APENDICE: MARCO NORMATIVO .....</b>	<b>58</b>
<b>APENDICE: CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS Y PROGRAMAS .....</b>	<b>59</b>
<b>APENDICE: CORRESPONDENCIA ENTRE EJES, PROGRAMAS Y COMPONENTES .....</b>	<b>60</b>
<b>APENDICE: CORRESPONDENCIA ENTRE MATERIAS DE LA LEY 7/2008, EJES, Y PROGRAMAS .....</b>	<b>65</b>



## 1. PRESENTACIÓN

El Plan de Adaptación del Comercio Vasco 2015 responde a la petición del Parlamento Vasco tras la segunda modificación de la Ley de Actividad Comercial. Dicha modificación es consecuencia de la aprobación de la Directiva de Servicios<sup>1</sup> de la Unión Europea y supone un cambio destacado en la regulación del sector, que se enfrenta por tanto a un mayor grado de liberalización en la implantación de nuevos establecimientos comerciales.

El Plan responde al Diagnóstico de situación realizado al término del Plan de Competitividad 2006-2009, con una perspectiva en la que predominan las consideraciones a largo plazo más que la crisis sobrevenida a finales de 2008.

En la primera parte del documento, que incluye desde la sección 2 a la 7 se formula el Plan en términos de Punto de partida (resumen del Diagnóstico realizado), Visión, Objetivos (*mapa estratégico*), Cuadro de mando, Ejes y Programas. Su lectura integral da lugar a una visión coherente de lo que se pretende con el Plan y de las actuaciones que se propone poner en marcha y la mecánica de seguimiento para la evaluación continua y comunicación del mismo.

La segunda parte del documento (Apéndices) incluye en forma de ficha breve una descripción de los citados programas, a qué objetivos responden, y las actuaciones que los integran y definen en cada caso. En el apéndice 1 se presentan los 9 programas integrantes del Plan para el periodo 2009-2015, en el 2 se recoge la referencia normativa del PCEIS 2006-2009 vinculada a cada programa, y en el apéndice 3 y 4 se muestran las correspondencias existentes entre los ejes, programas y componentes que lo integran.

En el proceso de definición de los programas, y más concretamente de las actuaciones, se ha contado con las aportaciones de los agentes del comercio. Estas aportaciones se obtuvieron a través de una sesión de World café cele-

---

<sup>1</sup> La Directiva 123/2006/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea relativa a los servicios en el mercado interno, actualmente conocida como "Directiva de Servicios", incluye una serie de disposiciones para las empresas de servicios y sus usuarios como son la simplificación de procedimientos y trámites para el acceso y ejercicio de una actividad de servicios y un sistema de cooperación administrativa entre las autoridades competentes de los Estados miembros. La propuesta inicial, conocida como Directiva Bolkestein, se basó en los artículos 47.2 y 55 del Tratado de la Comunidad Europea, fue presentada por la Comisión Europea en febrero de 2004 y, siguiendo el procedimiento legislativo de codecisión, fue aprobada finalmente en noviembre de 2006, entrando en vigor el 28 de diciembre de 2006. El plazo para la trasposición de la Directiva a las legislaciones nacionales expira a los 3 años de esta última fecha.



brado el 30 de junio en la sede de Ikusmer. En esta reunión se contó con la participación de comerciantes, asociaciones, y técnicos y técnicas de distintas instituciones vinculadas con el sector. Previamente, en la fase de diagnóstico, esta participación se canalizó a través de la realización de 36 entrevistas a distintas personas representantes del sector de los tres territorios históricos, que aportaron su visión sobre la situación actual del comercio, las principales tendencias que afectan al sector, las perspectivas y las estrategias a seguir a nivel individual, sectorial y de las Administraciones Públicas. En el Apéndice de participación se muestra las entidades que tomaron parte tanto en la fase de entrevistas como en el World Café.



## 2. PUNTO DE PARTIDA: POSICIONAMIENTO DEL SECTOR DE COMERCIO MINORISTA.

### 2.1 Introducción

La elaboración por parte del Gobierno Vasco del Plan de Adaptación del Comercio minorista responde a la petición realizada por el Parlamento Vasco al aprobar la Ley 7/2008, de 25 de junio, de segunda Modificación de la Ley de la Actividad Comercial, por la que se adecúa la normativa vasca reguladora de la actividad comercial a las exigencias de la Directiva comunitaria de Servicios.

La **Directiva 2006/123/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de **2006 relativa a los servicios en el mercado interior** responde al objetivo de facilitar el ejercicio de la libertad de establecimiento de los prestadores/as de servicios y favorecer la libre circulación en este sector, manteniendo, al mismo tiempo, un nivel elevado de calidad en los mismos. La fecha límite de transposición de esta directiva fue el pasado **28 de diciembre de 2009**.

Su aplicación supone una liberalización del sector para la implantación de nuevas superficies comerciales, puesto que establece la prohibición de pruebas económicas como condición previa para la concesión de una autorización, subsistiendo únicamente restricciones justificables objetivamente por **razones imperiosas de interés general**, como la **protección del entorno urbano, la política social y la salud pública**.

La Ley 7/2008, de 25 de junio, de *segunda Modificación de la Ley de la Actividad Comercial*, adapta el marco normativo vasco al nuevo planteamiento comunitario<sup>2</sup>. Siendo los cambios más destacados:

- ✓ **Se otorga plenas competencias a los ayuntamientos para conceder la que será licencia comercial única.** A partir de la entrada en vigor de esta Ley se inicia un período de adaptación del Planeamiento Urbanístico Municipal, que contemplará el comercio como un elemento adicional del mismo. A partir de 2010 son únicamente los ayuntamientos los que conceden la licencia en un único trámite. El Plan General de cada localidad deberá tener en cuenta la importancia del comercio en la vida urbana del municipio siguiendo las directrices establecidas en el PTS de actividades económicas.

<sup>2</sup> La trasposición de la Directiva a escala del Estado estaba pendiente de concreción en el momento de elaborar este Diagnóstico.



- ✓ **Clasifica como gran establecimiento comercial** a toda superficie edificada **mayor de 700 m<sup>2</sup>** ya sea individual o colectiva y lo somete a la regulación prevista en el Plan Territorial Sectorial (PTS) de Equipamientos comerciales.
- ✓ **La regulación de los días y horarios comerciales:** Se hace extensiva a los establecimientos de más de **150 m<sup>2</sup>** la regulación de los horarios comerciales (fijados en 72 horas semanales y con la posibilidad de apertura en ocho domingos o festivos al año). Anteriormente, esta regulación sólo afectaba a los establecimientos de más de 400 m<sup>2</sup> (*vide infra*, Decreto 33/2005, de 22 de febrero).
- ✓ **Programas de orientación comercial:** Se incluye la posibilidad de que los ayuntamientos aprueben Programas de Orientación comercial que impulsen la creación de estructuras de colaboración público-privadas para favorecer el desarrollo de estrategias zonales en entornos urbanos.

## 2.2 Estructura y evolución del sector

### *Un número creciente de establecimientos con una mayor superficie comercial*

En 2008 el número de **establecimientos** comerciales se situaba en **33.515**, lo que supone un aumento del 8% respecto al 2001. Este crecimiento se ha producido de la mano de los establecimientos especializados (aumento del 10%) frente a la reducción de los no especializados (-8%).

**Tabla 1 Evolución del número de establecimientos y superficie media en la CAPV**

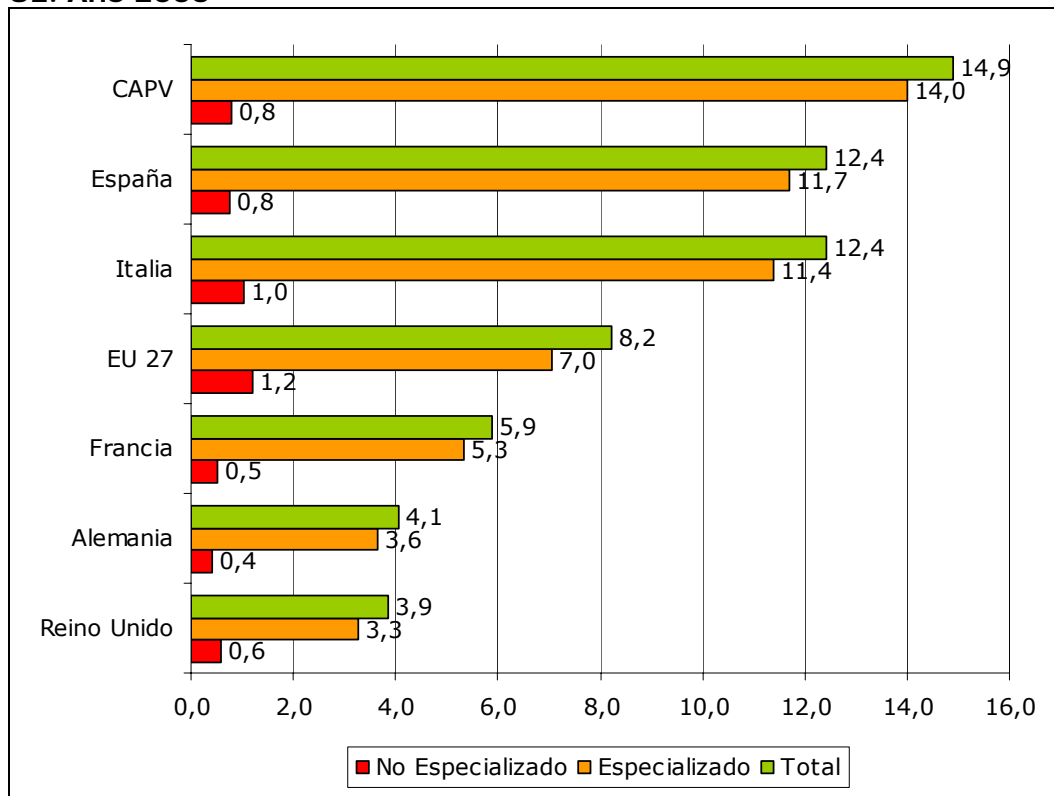
		2001	2008	Variación
Establecimientos	Especializado	28.851	31.595	10%
	No especializado	2.086	1.920	-8%
	<b>Total</b>	<b>30.937</b>	<b>33.515</b>	<b>8%</b>
Superficie/establecimiento	Especializado	74,5	79,3	6,4%
	No especializado	382,0	418,5	9,6%
	<b>Total</b>	<b>91,1</b>	<b>99,8</b>	<b>9,5%</b>

*Fuente: Eustat.*

Este incremento ha repercutido en la **densidad comercial** (definida como el número de establecimientos por 1000 habitantes) que ha alcanzado en 2008 la cifra de **15,5**. Un ratio que sitúa a la CAPV a la cabeza de los países europeos, por delante de España e Italia, y a considerable distancia de la media de la Unión europea.



**Ilustración 1 Comparativa de la densidad comercial de la CAPV con la UE. Año 2006**



*Fuente: Eurostat.*

En el año 2008 la superficie comercial media era de 99,8 m<sup>2</sup>/establecimiento (1.472 m<sup>2</sup> por 1.000 habitantes). La superficie de ventas ha crecido de manera continuada un 13% desde el año 2005<sup>3</sup>. Pero el crecimiento ha sido mucho más intenso **en el comercio no especializado**, que es el que marca la diferencia en materia de tamaño (Tabla 1).

En el comercio no especializado se observa un mayor incremento de la superficie en aquellos formatos que se ubican preferiblemente dentro de la trama urbana (grandes almacenes, supermercados y otros) respecto a los hipermercados cuya ubicación ha sido tradicionalmente la periferia de los núcleos urbanos. Esta evolución refleja un **cambio de estrategia** de las grandes empresas de distribución, hacia el retorno a los cascos urbanos en busca de una mayor proximidad al colectivo de consumidores.

<sup>3</sup> Únicamente se analiza el periodo 2005-2008 puesto que en los datos del Eustat se produce en 2005 un cambio metodológico, omitiéndose los datos de la superficie de venta de las divisiones CNAE 93 (501, 503,504 y 505) que hace que las series no sean comparables con los datos anteriores. Ese período se corresponde con la fase de incremento de número de establecimientos, como se ha visto.



### *Mayor concentración de la superficie de ventas de la gran distribución alimentaria en la CAPV*

Aunque se desconoce la cuota de mercado en términos de ventas de las grandes empresas de distribución en la CAPV, se observan ciertas diferencias de la cuota de superficie de la gran distribución alimentaria en el mercado vasco respecto a la media estatal:

- i. Por un lado, las tres principales enseñas alcanzan una **cuota de superficie** de venta sobre el total de las grandes empresas mucho más alta en la CAPV (70,3%) que en el conjunto del Estado.
- ii. El primer operador (Eroski) concentra una cuota de superficie de venta mucho más elevada que la media estatal, y
- iii. El segundo mayor operador estatal (Mercadona) no tiene presencia en ninguna de los tres Territorios Históricos.

**Tabla 2 Concentración de los principales grupos de distribución alimentaria. Año 2007**

*Superficie de venta respecto al total de la gran distribución*

	Primero		Segundo		Tercero		Cuota de superficie de venta de los 3 grupos principales
	Operador	Cuota	Operador	Cuota	Operador	Cuota	
CAPV	Eroski	39,0%	Carrefour	16,5%	Uvesco	14,8%	70,3%
España	Carrefour	18,3%	Mercadona	13,4%	Eroski	12,10%	43,8%

*Fuente: Secretaría del Estado de Comercio. Informe de la Distribución Comercial en España*

La SBA<sup>4</sup> de los centros comerciales de la CAPV por 1.000 habitantes en el año 2008 es de 360 m<sup>2</sup>/1000 habitantes, siendo la quinta comunidad autónoma con el ratio más elevado, y situándose por encima de la media estatal (287 m<sup>2</sup>/1000 habitantes).

### *Crecimiento del empleo del comercio minorista superior al de los establecimientos*

En 2008 el número de **empleos** del comercio minorista se sitúa en **88.846** concentrando el 9,4% del total de la CAPV. Durante el periodo 2001-2008 se ha registrado un incremento acumulado del 25%, manteniendo el mismo ritmo de crecimiento que el resto de la economía. El aumento del empleo ha sido superior al de los establecimientos en ambas tipologías (especializado y no especializado), lo que ha supuesto el incremento del ratio empleo por establecimiento en ambos casos.

<sup>4</sup> SBA: Superficie bruta alquilable. Es el área susceptible de generar ingresos en la explotación comercial de los centros comerciales descontando las áreas comunes como pueden ser los aparcamientos, el hall o los pasillos.



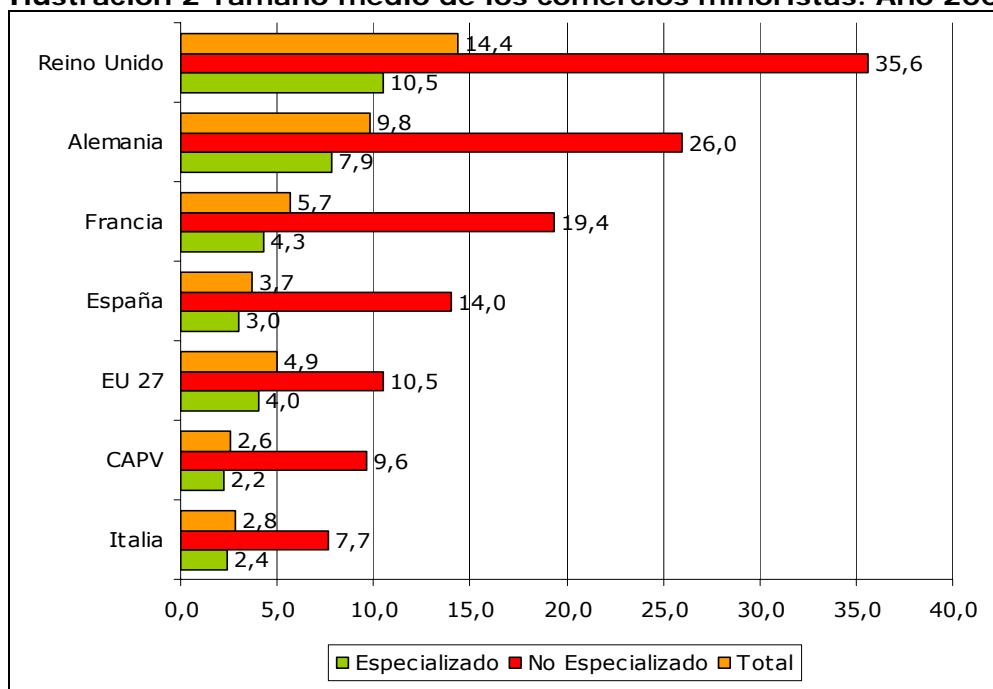
Tabla 3 Evolución del empleo según tipología

		2001	2008	Variación
Empleo	Especializado	56.112	71.392	27,2%
	No especializado	14.734	17.454	18,5%
	<b>Total</b>	<b>70.846</b>	<b>88.846</b>	<b>25,4%</b>
Empleo/establecimiento	Especializado	1,9	2,3	16,2%
	No especializado	7,1	9,1	28,7%
	<b>Total</b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>	<b>15,8%</b>

Fuente: Eustat.

Si la CAPV tiene más comercios per cápita que los países europeos de referencia, también es cierto que los tiene más pequeños: La media en 2006 de empleo por establecimiento se situaba en Euskadi en 2,6 personas empleadas, mientras que, en la UE-27 esta cifra se alzaba hasta los 4,9. El Reino Unido y Alemania son de los países analizados los que cuentan con un sector minorista de mayor dimensión con una media de 14,8 y 9,8 personas empleadas por establecimiento respectivamente.

Ilustración 2 Tamaño medio de los comercios minoristas. Año 2006



Fuente: Eurostat.

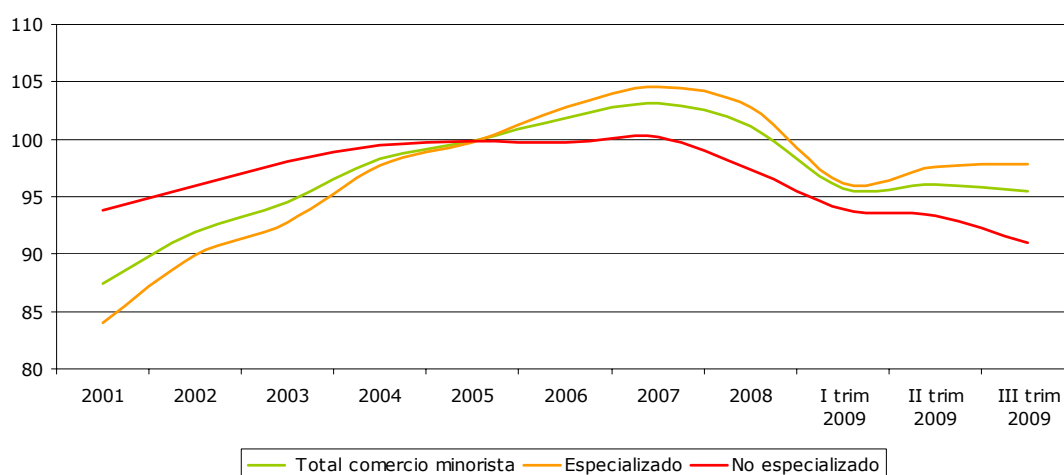


### ***El cambio de coyuntura ha frenado la evolución del índice de ventas especialmente en el comercio no especializado***

La evolución del índice de ventas del comercio minorista muestra una tendencia ascendente a lo largo de toda la década que sólo se ha roto en 2008 con el cambio de coyuntura. Sin embargo en el comercio no especializado este estancamiento se inicia ya en 2004.

### **Ilustración 3 Evolución del índice de ventas del comercio minorista en la CAPV.**

Evolución del Índice de ventas comercio minorista en la CAPV. Año base 2005



**Fuente:** Eustat. Año base 2005.

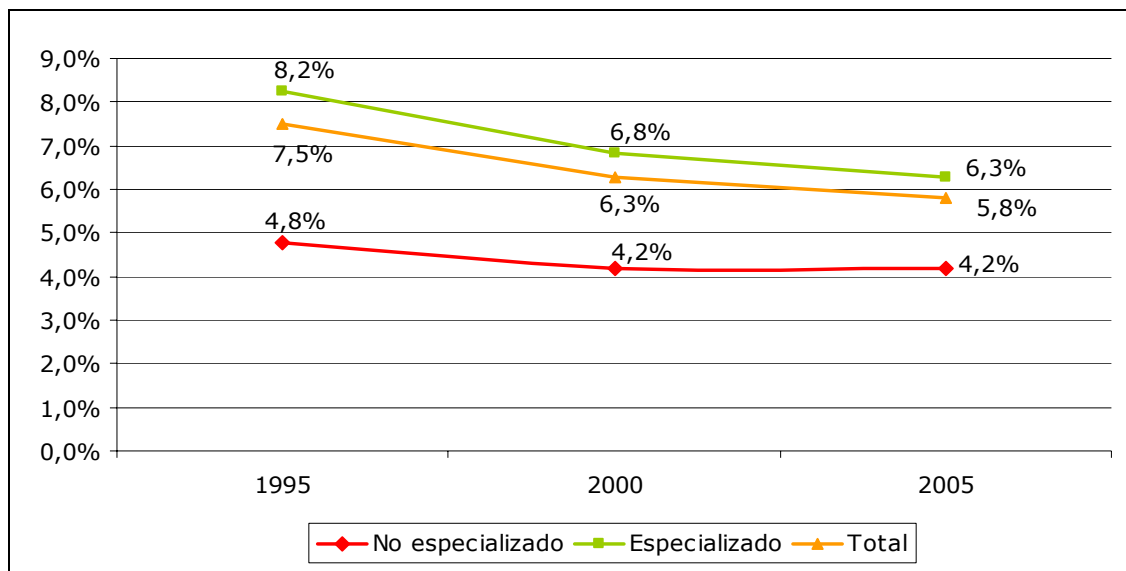
Se observan diferencias en la evolución de las ventas según la familia de productos. La alimentación ha registrado un estancamiento y caída en ambas tipologías de comercio, especialmente en el caso del comercio especializado que ha caído un 15% en el periodo 2001-2008.

### ***Estancamiento de la rentabilidad en el comercio no especializado y reducción en el especializado***

El ratio de beneficios sobre ventas muestra una divergencia entre las dos tipologías de comercio. Mientras el especializado ha registrado una tendencia descendente en el periodo 1995-2005, el no especializado ha logrado mantenerlo en torno al 4,2%. Se ha producido un estrechamiento del diferencial entre el margen medio de ambos tipos de comercio.



#### Ilustración 4 Evolución de la rentabilidad del comercio



Fuente: Eustat.

La evolución de este ratio podría ser un indicio de que la competencia creciente dentro del sector estaría reduciendo sus ratios de rentabilidad.

## 2.3 Contexto productivo

### *Perfil de las personas gestoras de comercio*

La edad media de las personas gestoras de comercio minorista en la CAPV es alta en torno a 44,5 años, con un nivel de estudios medio (50,5%).

### *Características de las personas ocupadas*

En el año 2005<sup>5</sup> en torno al **80%** de las personas que trabajan en el sector comercio estaban asalariadas frente al 21% que lo hacía como autónomos y ayudas familiares. A lo largo de la década 1995-2005 el número de personas asalariadas se ha incrementado un 50%, mientras que en contraposición el colectivo de autónomos y ayudas familiares en el mismo periodo se ha reducido un 24%.

<sup>5</sup> Los datos utilizados en esta sección proceden de las operaciones estadísticas quinquenales llevadas a cabo por Eustat (cuentas económicas del sector), por lo que los datos más recientes son los referentes a 2005.



### ***Reducción de la jornada laboral y aumento de los costes***

Las horas trabajadas por persona ocupada en 2005 en el comercio minorista se sitúan en 1.736, registrándose una reducción desde las 1.828 imperantes de 1995. Esta disminución se ha producido en mayor medida en el comercio no especializado ( $\Delta = -8\%$ ).

Junto a la reducción de la jornada laboral los costes laborales por persona ocupada se han incrementado en el periodo 1995-2005 un 20% en términos constantes, especialmente en los establecimientos especializados ( $\Delta = 26\%$ ).

### ***Antigüedad y renovación de los establecimientos***

La antigüedad media de los establecimientos minoristas en la CAPV se sitúa en 19,4 años. La adaptación y la renovación de los establecimientos es lenta, abordándose este tipo de actuaciones de mejora cada 7,1 años.

### ***Escaso grado de aplicación de nuevas tecnologías***

El 50,3% de los comercios minoristas obtiene un índice de tecnologización considerado como bajo o muy bajo. Ampliándose hasta el 83,4% en el caso de los establecimientos de alimentación.

**Tabla 4 Grado de acceso a las TICs**

Tecnología	% de comercios
Disponibilidad de ordenador	58,9%
Acceso a Internet	49,8%
Uso de programas informáticos de gestión parcial o total	39,9%
Disponibilidad de datáfono o TPV	59,8%
Realización de ventas a través de Internet	6,8%

*Fuente: Ikusmer. Barómetro del Comercio Vasco*

### ***El comercio electrónico recae en las empresas de mayor tamaño***

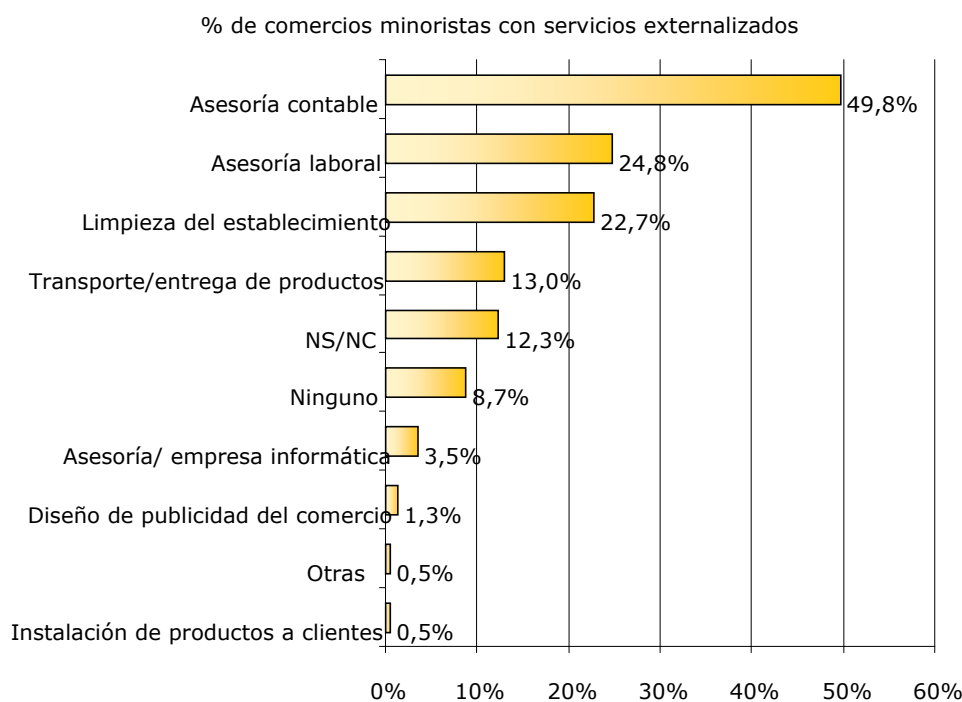
La utilización de Internet para la realización de ventas en el sector del comercio y la reparación en la CAPV es superior en las empresas de mayor tamaño (12,4%) respecto a la media del sector (5,3%) y la media de establecimientos productivos de la economía (7,8%). Los comercios de mayor tamaño, que suelen coincidir con grandes empresas de distribución, disponen de una mayor capacidad para aplicar las nuevas tecnologías en el proceso de venta respecto a los comercios tradicionales, siendo uno de los retos de futuro que debe encarar el comercio tradicional.



### *Incremento de la profesionalización en la gestión e incremento de la externalización de servicios de apoyo*

En los últimos años la gestión en el comercio minorista se está profesionalizando. Lo que ha repercutido en un aumento de la externalización de servicios de apoyo especializados como es el caso de: la publicidad, el transporte, los servicios profesionales y otros servicios. En el periodo 1995-2005 el peso de estos costes sobre las ventas se ha incrementado en 1,8 puntos, pasando de representar el 3,6% al 5,4%. Lo que la convierten en la partida de gasto que ha registrado un mayor incremento en el periodo analizado.

### **Ilustración 5 Porcentaje de establecimientos según la externalización de cada uno de los servicios de apoyo**



*Fuente: Ikusmer. Barómetro del Comercio Vasco.*

### *Elevado nivel de asociacionismo*

En 2008 se contabilizan en el registro de asociaciones de comerciantes de Euskadi<sup>6</sup> un total de 200 asociaciones, tanto zonales como sectoriales, lo que representa una tasa de asociacionismo, medida como asociaciones por 1000 establecimientos, de 5,97.

<sup>6</sup> Creado en 1997 por el Gobierno Vasco en el que deben estar inscritas las asociaciones existentes en el sector.



Más de la mitad de los comercios (53,3%) pertenecen a alguna de las asociaciones existentes según los datos obtenidos a través de la Barómetro del Comercio Vasco.

Ante la proliferación del número de asociaciones resulta pertinente repensar su papel, de forma que desarrollen actividades y proyectos que sean percibidos como generadores de valor añadido para el comercio y se superen las visiones exclusivamente individualistas de los comerciantes en la gestión de sus negocios.

## 2.4 Condiciones de la demanda

### *La mitad del gasto medio por persona se puede considerar como gasto comercial*

El gasto comercial medio por persona en la CAPV en el año 2007 ascendió a 6.580 €, lo que supone prácticamente la mitad del gasto medio por persona (49,4%).

### *Aumento de la relevancia del ir de compras como actividad lúdica*

Los hábitos de compra de la ciudadanía están cambiando, y el "ir de compras" está ganado representatividad como actividad de ocio. Según el "Estudio sobre el Endeudamiento de las Familias Vascas" ocupa ya la tercera posición como actividad lúdica por delante de acudir al cine o al teatro, o callejear. Además existe una relación inversa entre la edad y la importancia que adquiere la realización de compras en el tiempo libre, siendo las personas más jóvenes las que le otorgan una mayor relevancia.

**Tabla 5 Posición de la actividad "ir de compras" por edad en la CAPV. Año 2006**

Edad	Posición
Jóvenes no emancipados	2
De 26 a 35 años	3
De 36 a 44 años	4
De 45 a 65 años	4/5
Más de 64 años	5
<b>Media</b>	<b>3</b>

*Fuente: Unión de Consumidores de Euskadi. Estudio sobre el Endeudamiento de las Familias Vascas.*



### ***La incorporación de la mujer en el mercado de trabajo influye en la concentración de las compras en un único día de la semana***

Los días de la semana en la que hay una mayor afluencia de consumidores/as en los comercios de la CAPV son el viernes (21,3%) y el sábado (19,3%) coincidiendo con el fin de semana. La incorporación de la mujer en el mercado laboral, sumado a la nueva cultura del ocio, influye en el cambio de hábitos, concentrándose la realización de compras en un único día de la semana.

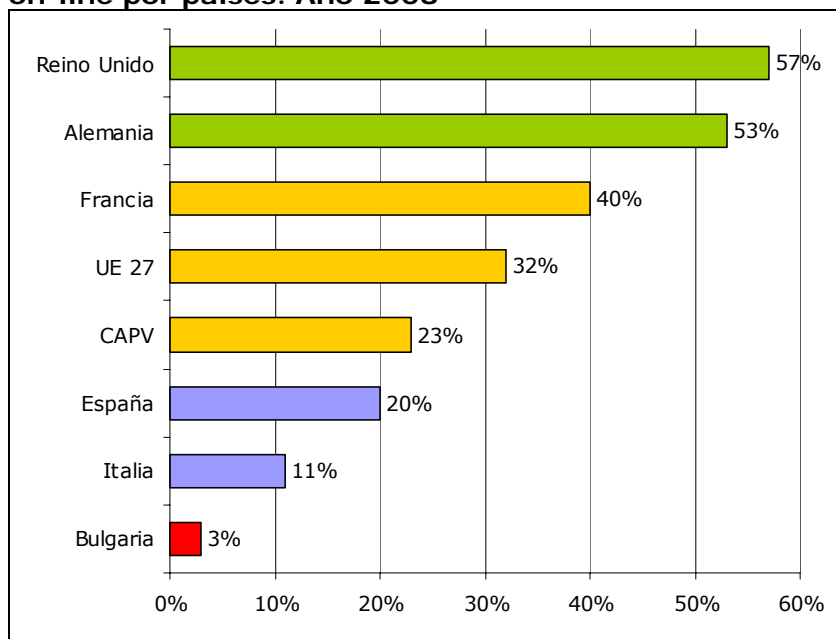
### ***Extensión del uso de las tarjetas como medio de pago***

A pesar que el medio de pago más utilizado por parte de la clientela continúa siendo el efectivo, el uso de las tarjetas está creciendo y se está extendiendo de forma continua. Según los datos del Barómetro del Comercio Vasco este porcentaje en 2008 alcanzaba el 27,9% del total de las ventas realizadas por los comercios minoristas.

### ***Expansión del canal de Internet entre las personas consumidoras vascas***

En 2008 el 23,4% de la población de entre 16 y 74 años ha realizado alguna compra en los últimos 12 meses a través de este canal. No obstante, la CAPV todavía se encuentra alejada del nivel de utilización de Internet para la realización de compras que alcanzan países como Reino Unido o Alemania, donde más del 50% de la población de 16 a 74 años ha realizado en el último año alguna adquisición a través de este canal. Cabe suponer que la expansión de Internet en la CAPV continuará.

### **Ilustración 6 Porcentaje de individuos de 16 a 74 años compradores on-line por países. Año 2008**



Fuente: INE y Eurostat.

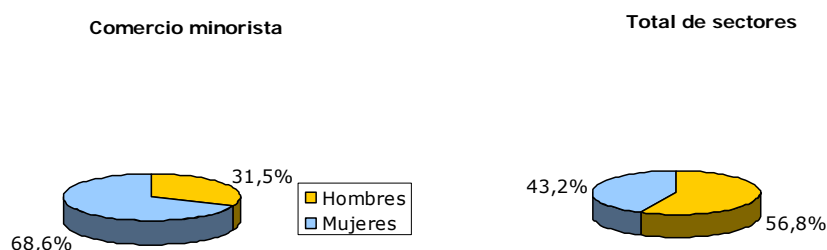


## 2.5 Perspectiva de género en el comercio<sup>7</sup>

### *Importante grado de feminización de la ocupación*

Prácticamente 7 de cada 10 personas ocupadas en el comercio son mujeres. Esta mayor presencia de mujeres se produce en todas las tipologías de comercio, independientemente del tamaño.

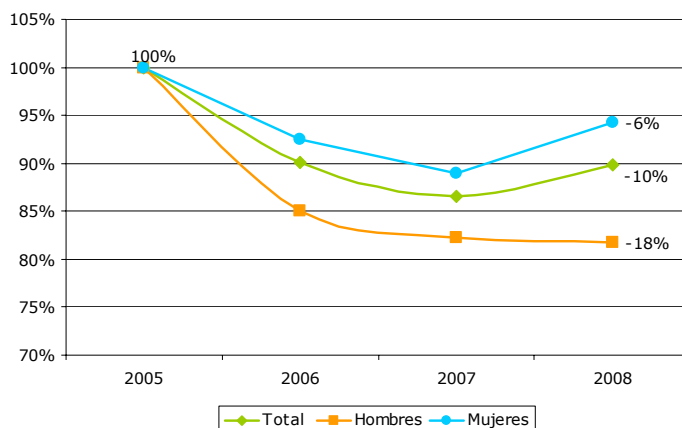
### Ilustración 7 Distribución de las personas ocupadas según sexos. Año 2008



*Fuente: Eustat.*

La caída registrada en los últimos años en la ocupación del sector está afectando de forma más intensa a los hombres que a las mujeres. Como consecuencia el peso de la ocupación femenina en el sector se está viendo incrementado.

### Ilustración 8 Evolución de las personas ocupadas en el comercio según sexos.



<sup>7</sup> Las pautas utilizadas para el cuidado del lenguaje inclusivo se han obtenido del programa NombrEnRed desarrollado por el Instituto de la Mujer dependiente del Ministerio de Igualdad.



### *Existencia de discriminación salarial por motivos de género*

En el comercio los hombres perciben como una ganancia media por hora trabajada superior en un 25,3% a la de las mujeres.

### *Acceso de las mujeres al control de los recursos económicos*

Las mujeres ocupadas en el comercio muestran un mayor acceso y control de los recursos económicos respecto al resto de sectores productivos. El 53% de las personas empleadoras y autónomas son mujeres, porcentaje muy superior al 32% del total de la economía.

No se perciben problemas en el desarrollo de la carrera profesional de las ocupadas. Las mujeres tienen presencia mayoritaria en roles como la gerencia del establecimiento (60,7%) y responsables de tienda (58%).

## **2.6 Tendencias y escenarios de cambio en la distribución comercial de la CAPV**

En el cuadro adjunto se plantea un escenario en el que se resaltan las tendencias con un alto nivel de probabilidad, lo que puede conllevar cambios significativos en los hábitos de compra de la ciudadanía de la CAPV, y por extensión en la estructura de la distribución comercial.



Ámbito	Tendencia	Consecuencias
Cambios demográficos y sociológicos	Envejecimiento poblacional	Mayor incidencia de la compra por precio
		Mayor incidencia de la compra por proximidad
		Mayor valor a la calidad de productos de alimentación
		Mayor consumo de productos de alimentación frescos
		Aumento de la demanda de productos relacionados con el cuidado de la salud
	Incremento de los hogares unipersonales	Mayor consumo de la cuarta y quinta gama
		Incremento del número de envases
	Microsegmentación	Aumento en el número de referencias de artículos
		Múltiples perfiles en el colectivo de consumidores, fragmentación social del consumo
Hábitos de compra	Mayor conciencia	Demanda de seguridad en el consumo de productos de alimentación
Formatos	Productos de alimentación	Liderazgo del formato de proximidad
		Incremento de la cuota de mercado de los supermercados a costa del comercio tradicional
		Disminución de la superficie de venta en los distintos formatos como consecuencia del envejecimiento de la población
	Productos de no alimentación	Descenso del comercio tradicional de electrodomésticos
		Aumento de las cadenas verticales en la venta de electrodomésticos
Instrumentos de marketing	Cambio en la actitud de la ciudadanía respecto a la marca de distribuidor	Tendencia estructural de crecimiento de la marca de distribuidor en España. La marca de distribuidor en la CAPV tiene una cuota del 30% inferior a la media estatal (34%)
		Demanda de transparencia en materia de precios
		Barreras formativas y de desconfianza sobre las nuevas tecnologías
		Desarrollo de redes sociales de fidelización de la clientela
		Espacios comerciales facilitadores
		Espacios comerciales emocionales y versátiles para establecer vínculos más estrechos con la clientela



### 3. VISIÓN

El Plan persigue que el comercio en la CAPV sea visualizado al término del mismo de la manera siguiente:

Un comercio minorista desarrollado, eficiente y competitivo, con una diversidad de formatos comerciales adaptados a las necesidades de consumidores y consumidoras, equilibrado en su distribución y accesibilidad territorial, que contribuye a la cohesión urbana y al atractivo de las ciudades, consolidando un empleo profesionalizado.

### 4. MAPA ESTRATÉGICO: OBJETIVOS

Para alcanzar la visión formulada el plan establece 25 objetivos interrelacionados que en conjunto forman el *mapa estratégico* del Plan de Adaptación del Comercio Vasco 2015.

Los objetivos se establecen desde cuatro perspectivas diferentes, entre las que existe una relación de causa-efecto:

- **Objetivos de resultado**, cuyo logro determinará el éxito del Plan y la consecución de la visión formulada.
- **Objetivos de generación de valor para cada uno de los grupos de interés**. La satisfacción de sus legítimos intereses es una condición previa para que se logren los resultados propuestos.
- **Objetivos** vinculados a los **procesos** operativos que conforman la cadena de valor del sector.
- Y **objetivos en materia de recursos**, para asegurar que los logros son sostenibles medio largo plazo.

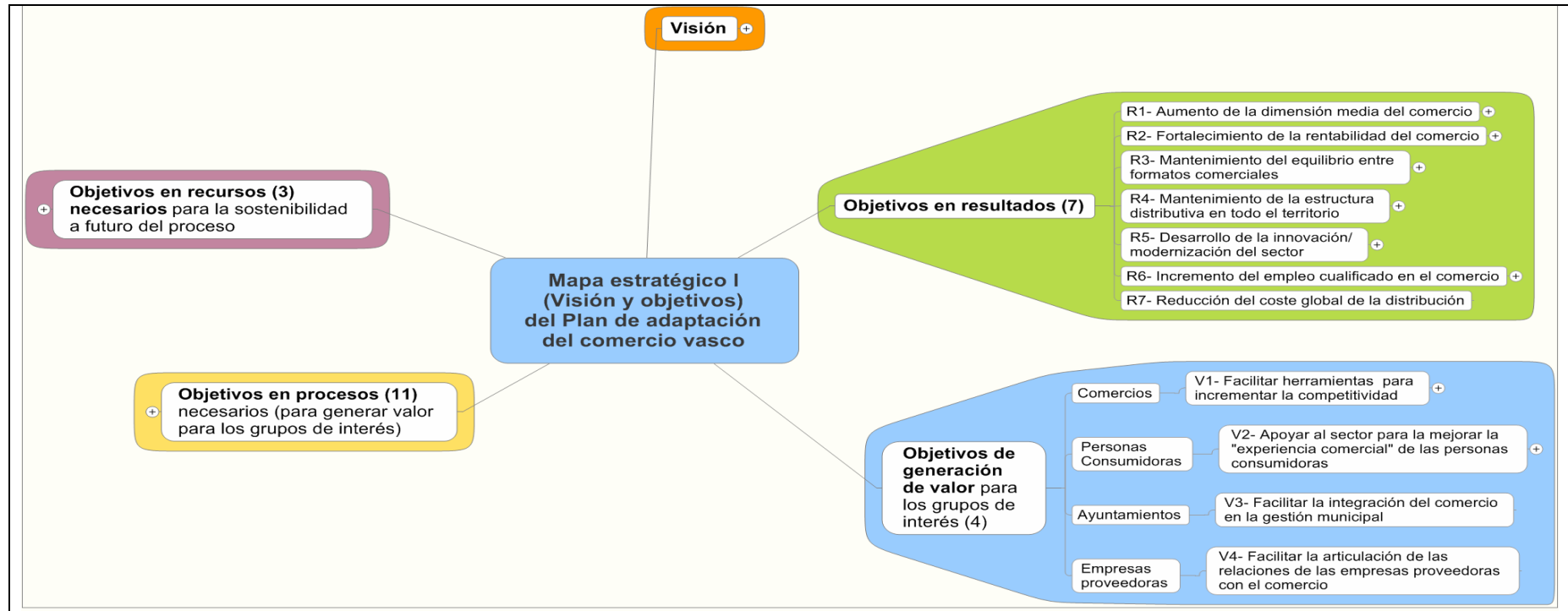


El Plan establece 7 objetivos en cuanto a los **resultados** que marcan lo que se considerará el éxito del Plan:

- R1. Aumento de la dimensión media del comercio, en la doble faceta de las empresas y de los puntos de venta.
- R2. Fortalecimiento de la rentabilidad de la actividad del sector.
- R3. Mantenimiento del equilibrio entre los formatos comerciales.
- R4. Mantenimiento de la estructura distributiva en todo el territorio, lo que exige prestar una atención específica a los territorios de baja densidad comercial.
- R5. Desarrollo de la innovación/ modernización del sector
- R6. Incremento del empleo cualificado en el sector Comercio
- R7. Reducción del coste global de la distribución

Para alcanzar estos resultados el Plan se dirige a cuatro grupos de interés en torno al comercio minorista (comerciantes, consumidores y consumidoras, ayuntamientos y empresas proveedoras) con **4 objetivos específicos**:

- V1. Facilitar la mejora de su **competitividad** de los comercios.
- V2. Mejorar la **experiencia comercial** de las personas consumidoras.
- V3. Facilitar la **integración del comercio** en la **gestión municipal** para conseguir unas ciudades más atractivas y sostenibles.
- V4. Facilitar la **articulación** de las **relaciones** de las empresas proveedoras con el comercio minorista.





Para generar este valor con los resultados propuestos se han definido **objetivos** que afectan a **8 procesos empresariales clave**, bien propios de las empresas (de gestión interna) o externos (de cooperación entre ellas), y **3 procesos** relacionados con el marco facilitador de la actividad comercial.

*A) Procesos empresariales internos (5)*

- P1. Mejorar las estrategias y la gestión empresarial
- P2. Mejorar la prestación del servicio comercial, en términos de calidad y atención a los clientes y clientas
- P3. Mejorar las instalaciones y los establecimientos.
- P4. Potenciar la integración del comercio en la sociedad de la información
- P5. Mejorar los sistemas de abastecimiento y logística

*B) Procesos empresariales externos (3)*

- P6. Impulsar las alianzas verticales
- P7. Impulsar las alianzas horizontales
- P8. Fortalecer y clarificar los roles de las asociaciones

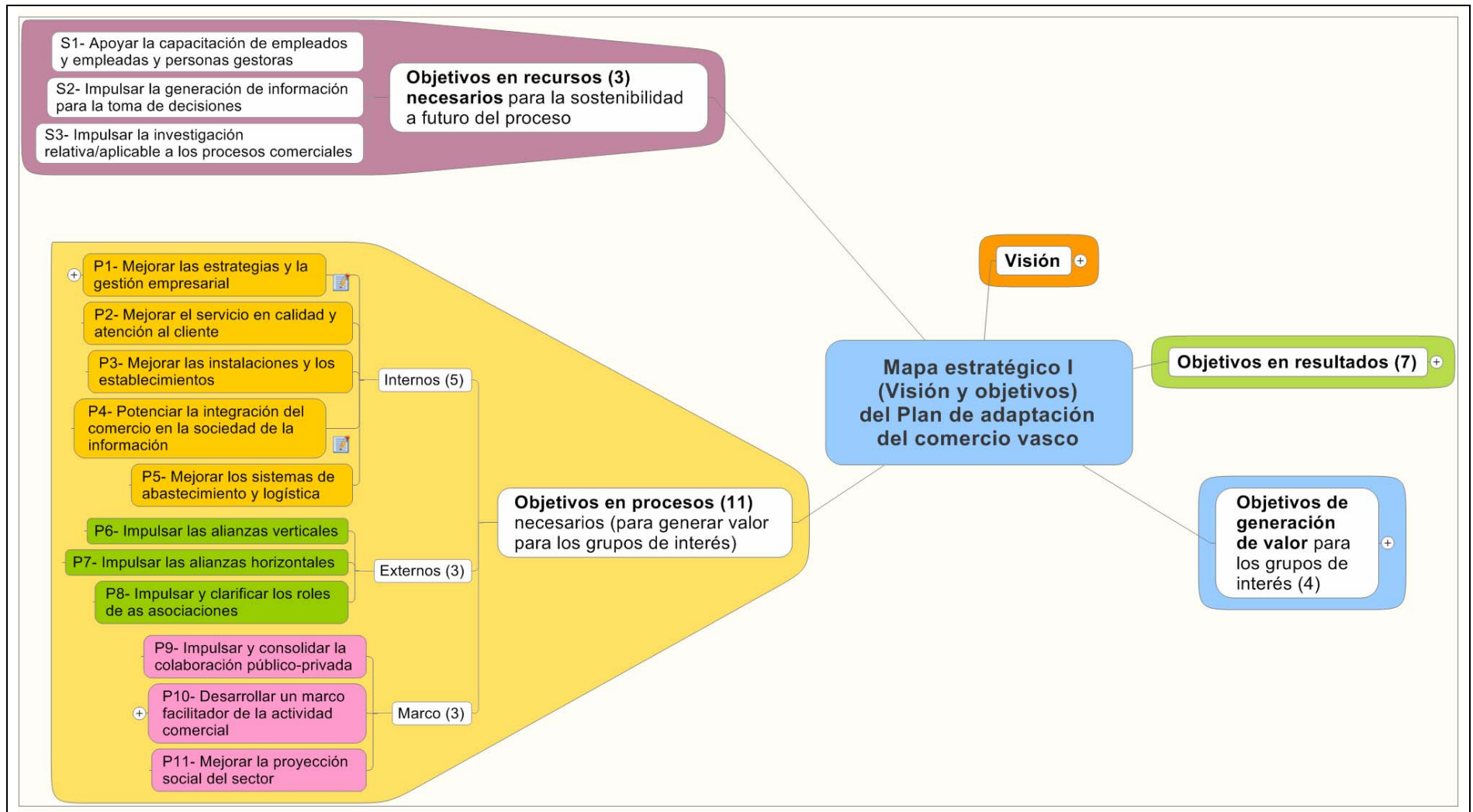
*C) Procesos de relación con agentes y la sociedad (3)*

- P9. Impulsar y consolidar la colaboración público privada
- P10 Avanzar en el desarrollo de un marco facilitador de la actividad comercial
- P11. Mejorar la proyección social del sector

Finalmente, el último grupo de **objetivos** es el relativo a los **recursos** de forma que nos permita asegurar la sostenibilidad en el sector y poder garantizar la consecución de los objetivos de procesos. En este ámbito se definen tres objetivos:

- S1. Apoyar la capacitación de empleados y empleadas y de las personas gestoras
- S2. Impulsar la generación de información sobre el sector tanto para la posterior toma de decisiones por parte de la administración, como para el desarrollo de las estrategias empresariales de agentes sectoriales
- S3. Impulsar la investigación relativa/aplicable a los procesos comerciales

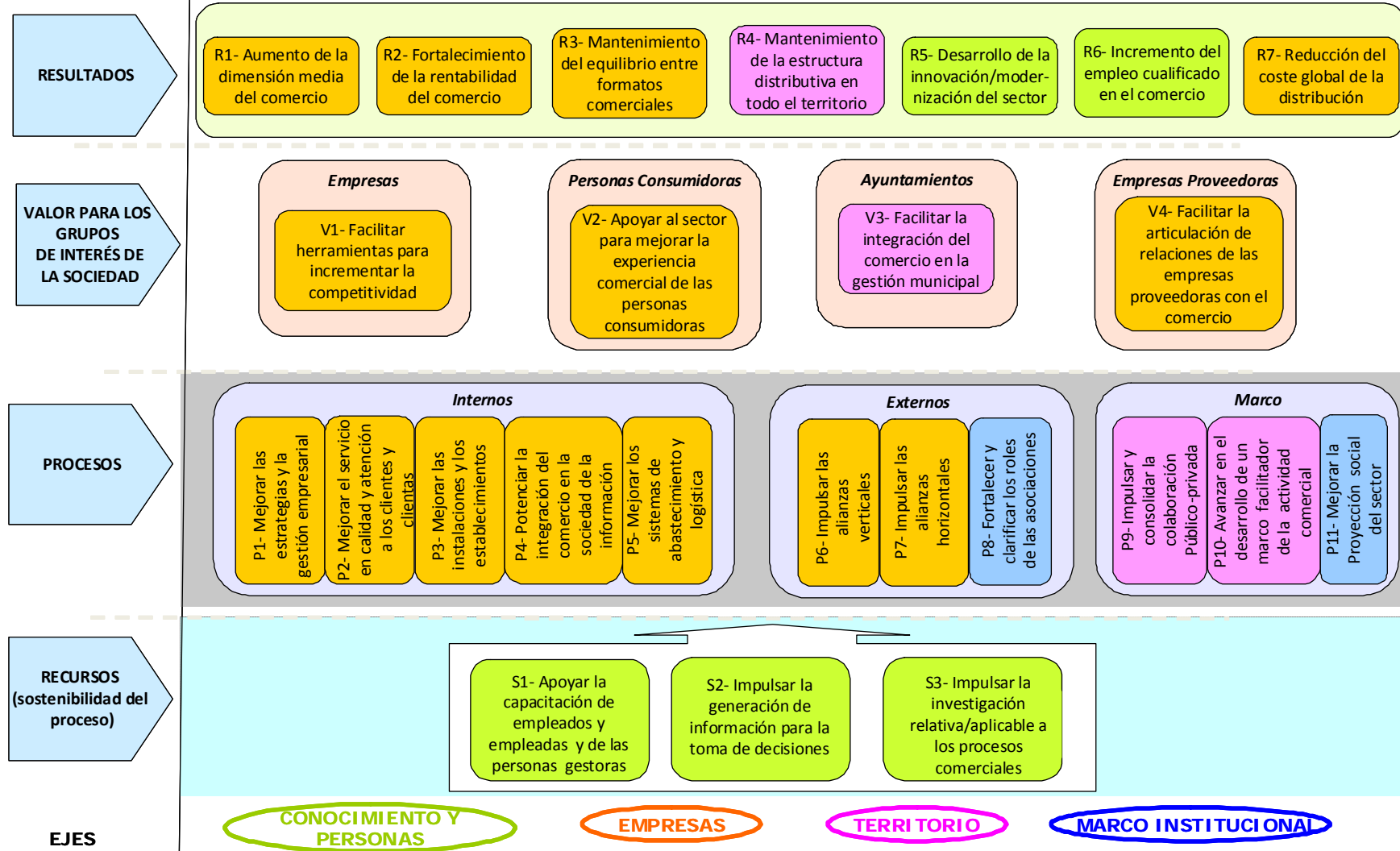
Estos 25 objetivos se articulan en torno a **4 ejes de actuación**: (i) Empresas; (ii) Personas y conocimiento; (iii) Territorio; y (iv) Marco institucional.



# FORMULACIÓN ESTRATEGIA: mapa estratégico del plan

## Visión 2015

“Un comercio minorista desarrollado, eficiente y competitivo, con una diversidad de formatos comerciales adaptados a las necesidades de consumidores y consumidoras, equilibrado en su distribución y accesibilidad territorial, que contribuya a la cohesión urbana y al atractivo de las ciudades, consolidando un empleo profesionalizado”





## 5. CUADRO DE MANDO

El seguimiento eficaz y la evaluación del Plan requieren contar con indicadores asociados a los objetivos seleccionados de modo que sea posible:

- (i) Medir la ejecución del plan (principalmente a partir de indicadores de gestión presupuestaria), por un lado, y
- (ii) Medir y seguir la evolución de los indicadores asociados a los objetivos, por otro.

La mera ejecución de las acciones presupuestadas no es suficiente para evaluar el cumplimiento del Plan. Tampoco es suficiente realizar solamente un seguimiento de los indicadores estructurales, porque su evolución se verá influenciada por las actuaciones del Plan y otros elementos ajenos a él.

La complejidad de los procesos socio-económicos tampoco permite extraer conclusiones simplistas que ligen unívocamente ambas mediciones. Sin embargo, sólo la medición de los objetivos finales permitirá constatar si el sistema evoluciona en la dirección deseada o si, en caso contrario, se requiere cambiar de instrumentos o redoblar los esfuerzos tras un pormenorizado análisis caso por caso.

En el cuadro adjunto se incluye la relación de indicadores asociados a los objetivos del Plan de Adaptación. Este cuadro de mando posibilitará el seguimiento y valoración posterior del Plan (*vide infra*, apartado 7).

Una primera limitación del cuadro es que presenta los valores absolutos para el sector con las actuales diferencias existentes entre la pequeña y la gran distribución, o entre el comercio ubicado en la trama urbana de los municipios y el de periferia, por lo que en consonancia con el Programa 1.2 deberá mejorarse el sistema de información actual. De forma que se puedan calcular con el nivel de desglose necesario para conocer la evolución del sector.



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	VALOR ACTUAL	TENDENCIA DESEABLE
<b>RESULTADOS</b>			
R1. Aumento de la dimensión media del comercio	Empleo medio por establecimiento	2,7	↑
	Ventas por establecimiento (a p.c.)*	357.122 €	↑
R2. Fortalecimiento de la rentabilidad del sector	Ventas por m <sup>2</sup> *	4.658,81 €/m <sup>2</sup>	↑
	Ventas por persona empleada	134.116 €	↑
R3. Mantenimiento del equilibrio entre los formatos comerciales y las enseñas presentes	Superficie bruta alquilable acumulada de los centros comerciales por 1.000 habitantes	360 m <sup>2</sup> /1.000 hab	→
	% de ventas entre modos**	Especializado: 78,7%	→
		No especializado: 21,7%	→
R4. Mantenimiento de la estructura distributiva en todo el territorio	% de población residente en municipios cuya densidad comercial se sitúa por debajo de los 3 establecimientos/1000 habitantes	1,3%	↓
	Establecimientos por 1.000 habitantes	15,5	→
	Superficie comercial por 1.000 habitantes	1.472 m <sup>2</sup>	→
R5. Desarrollo de la innovación/modernización del sector	Tiempo medio en el que se realizan actuaciones de renovación en los establecimientos	7,1 años	↓
	Porcentaje de inversiones sobre las ventas*	1,6%	↑
	% de establecimientos del sector comercio y reparación con comercio electrónico	17%	↑
	% de establecimientos minoristas con ordenador	58,9%	↑
	% de establecimientos minoristas con acceso a Internet	49,8%	↑
	% de establecimientos minoristas con software de gestión	39,9%	↑
	% de establecimientos minoristas con datáfono o TPV	59,8%	↑



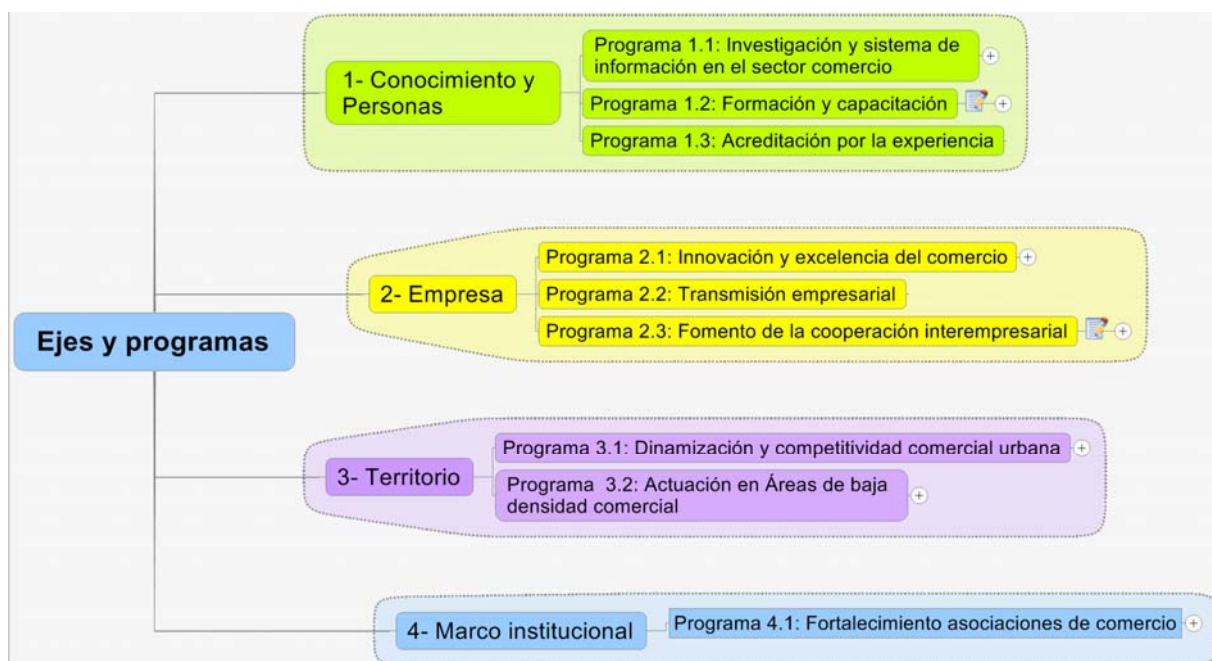
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	VALOR ACTUAL	TENDENCIA DESEABLE
<b>RESULTADOS</b>			
R6. Incremento del empleo cualificado en el sector	Ganancia media por hora dependientes/as y asimilados/as	Ambos géneros: 7,51€ Hombres: 8,91 € Mujeres: 7,11 €	↑
	Brecha salarial ganancia media por hora de dependientes/as y asimilados/as	25,3%	↓
	% de personas empleadas con estudios medios y universitarios***	85,8%	↑
	% de personas gestoras del comercio con estudios universitarios	20%	↑
	% de personas ocupadas según género	Hombres: 31,5% Mujeres: 68,6%	→
R7. Reducción del coste global de la distribución	% de los costes totales sobre las ventas*	95,4%	↓

\* Datos relativos a 2005

\*\*\* Datos procedentes del Censo de 2001

## 6. EJES ESTRATÉGICOS Y PROGRAMAS

Para alcanzar los objetivos señalados el plan se estructura en 4 ejes estratégicos que se despliegan en **9 programas** de actuación.





Cada eje estratégico responde a una opción estratégica dirigida a **mejorar la competitividad y productividad del comercio** en sus diversas modalidades como condición *sine qua non* para su desarrollo **sostenible**, que redunde al mismo tiempo en una mayor calidad del **servicio** y un nivel de **satisfacción** de las personas consumidoras más alto.

El *primer eje estratégico* apuesta por desarrollar el **conocimiento** (investigación, información y formación) para contar con **personas** más preparadas. Implícitamente se reconoce que, en relación con otros sectores productivos, son escasos los esfuerzos sistemáticos llevados a cabo en el terreno de la **investigación** para identificar nuevos productos y servicios, y nuevos modos de producir y gestionar los servicios. Por tanto, resulta del todo necesario impulsar un plan de I+D+i en el sector.

El propio conocimiento sobre el sector adolece de una falta de **indicadores** adecuados a la especificidad de la actividad comercial y pautas de referencia que permitan evaluar su posición competitiva y posibilitar una comparación provechosa (*benchmarking*) de las prácticas comerciales en el tiempo, entre sectores y entre territorios. Por tanto es necesario impulsar un plan de *información* del sector que permita generar un sistema de indicadores ad hoc para facilitar la evaluación de los programas de actuación y la toma de decisiones estratégicas en el futuro.

Finalmente, conocimiento y capacitación profesional son las bases de la competitividad del comercio, haciendo posible que se establezcan claras diferencias entre territorios comercialmente atractivos/competitivos. Por eso el tercer componente de esta estrategia pasa por fortalecer los programas de **formación específica** tanto de las personas gestoras como de las empleadas, de modo que se desarrolle una auténtica carrera profesional, reconocida y valorada, y se mejoren los niveles de calidad de los servicios prestados, en beneficio de la productividad y la satisfacción de los clientes y las clientas. Los planes de formación se complementan con un sistema de acreditación que ponga en valor la experiencia y formación acumuladas, equiparándolas con el nivel formativo que corresponda. Estas actuaciones se acompañan con acciones de reconocimiento a la trayectoria profesional.

El *segundo eje* incide en la **innovación empresarial**: sólo la renovación de los productos, conceptos de servicio y modos de gestión repercute en una mejora sostenible de la competitividad. Y a ello se debe llegar mediante inversiones de renovación, mejoras tecnológicas en la gestión de los procesos y gestión eficaz de las personas. Para ello, se requieren actuaciones tanto internas de cada comercio como de cooperación entre empresas.



Por tanto, la estrategia se concreta en un programa global enfocado al logro de la innovación y al logro de la **excelencia** en el comercio, incluyendo tanto apoyos a los planes de estrategia y mejora operativa como la financiación de las actuaciones resultantes de dichos planes. Un segundo programa incide en las actuaciones de **cooperación** interempresarial que lleve a la formación de consorcios empresariales de un tipo u otro, pero siempre con el objetivo de impulsar acciones de mejora en los procesos operativos con incidencia en la competitividad global del comercio.

De manera complementaria se incluye dentro de este eje el apoyo a los procesos de **transmisión empresarial**, a través de los cuales se puedan conciliar las necesidades e intereses de las empresas entrantes y salientes.

El *tercer eje* estratégico **propugna la dinamización y la competitividad comercial urbana** a través del fortalecimiento de la cooperación entre empresas y Administraciones con el doble propósito de fortalecer la competitividad empresarial y conseguir espacios territoriales globalmente atractivos. Se trata de impulsar la elaboración de estrategias de terciario a nivel principalmente municipal, avanzando sobre la base de los procesos de colaboración público-privada ya establecidos, impulsando estrategias de colaboración entre empresas para la puesta en valor de determinados recursos zonales y/o sectoriales, y asegurando la gestión profesionalizada de las plataformas de cooperación y gestión resultantes. El fortalecimiento de estas estrategias de terciario se realizará vía campañas de comunicación lanzadas a toda la sociedad. El programa apoyará igualmente iniciativas de ámbito comarcal o supramunicipal, facilitando la formación de plataformas de colaboración de "segundo nivel".

Las actuaciones resultantes deben incluir tanto la formación y consolidación (vía profesionalización de sus estructuras de gestión) de las plataformas de cooperación municipal como las actuaciones resultantes de los planes y estrategias locales. En concreto, pueden aprobarse iniciativas urbanísticas para la recuperación de ejes comerciales, ordenación de actividades logísticas o actuación de puesta en valor de las infraestructuras de mercados municipales, entre otras posibilidades.

A través de las estrategias de terciario deberán establecerse a nivel municipal las opciones para el **desarrollo equilibrado** de los distintos formatos comerciales, compaginando el interés de los consumidores y las consumidoras con el desarrollo armónico de las ciudades y la minimización del impacto de movilidad.



Desde otra perspectiva de equilibrio territorial se incorpora un programa específico orientado a facilitar la actividad comercial básica en los municipios de baja densidad poblacional, donde por tal motivo la actividad resulta penalizada con altos costes logísticos y baja rentabilidad, repercutiendo en la calidad de vida de poblaciones cuyo mantenimiento es requerido en aras del equilibrio territorial.

Por último, el *cuarto eje* estratégico busca mejorar la eficacia operativa del **marco institucional** que incide en la operativa del sector. Se apoya la clarificación del mapa de asociaciones de comercio, fortaleciendo el capital social que representa la **red de asociaciones** empresariales, cuyos objetivos deben reorientarse a facilitar la innovación y productividad del comercio.

El comercio es acreedor por otro lado de una valorización y reconocimiento público que con frecuencia pasa desapercibido en la escala de valores sociales. Por ello se plantea sistematizar acciones de reconocimiento de la calidad y trayectoria profesional en el sector.

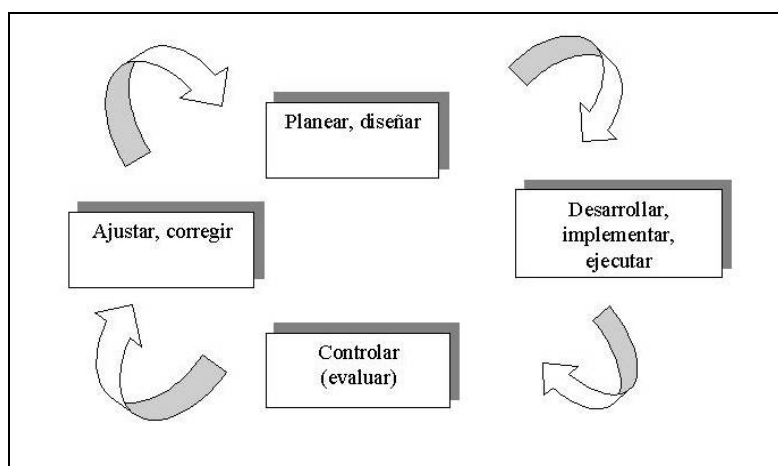
En el Apéndice 1 se describe en fichas cada uno de los 9 programas y los componentes que los caracterizan.



## 7. MODELO DE GESTIÓN

### 7.1 Planteamiento

La aprobación del Plan de Adaptación va seguida por su puesta en marcha y por la implantación de un sistema de seguimiento que incorpora un proceso típico de mejora continua.



El **propósito** del modelo de gestión es realizar el seguimiento de las acciones propuestas en el Plan y sus resultados, esto es, su incidencia en los objetivos trazados, tal como se han definido en el cuadro de indicadores.

El Plan establece un proceso de avance hacia el logro de la Visión formulada. En ese proceso será necesario realizar un ajuste progresivo:

- De los objetivos y metas trazados, en la medida en que la cuantificación inicial de objetivos y metas es tentativa, y su seguimiento puede poner de manifiesto que se trata de objetivos excesivamente ambiciosos o, por el contrario, insuficientes.
- De los indicadores propuestos, toda vez que en el momento de lanzamiento faltan referencias para establecerlos con suficiente precisión.
- De las propias acciones (programas y sus componentes), a medida que se vaya pudiendo evaluar el efecto del conjunto de medidas propuestas y a la postre resulten inadecuadas o insuficientes para el logro de los objetivos trazados.



El Plan de Adaptación cuenta con **objetivos** e **indicadores** que permiten evaluar los logros que se vayan obteniendo con su aplicación, o por el contrario si es necesario un cambio de rumbo de las actuaciones definidas para garantizar su consecución.

El órgano competente para realizar el seguimiento sistemático de la ejecución del Plan de Adaptación será la Dirección de Comercio del Departamento.

## 7.2 Proceso de seguimiento y evaluación.

El proceso de seguimiento se realizará anualmente. En el momento de lanzamiento y con carácter previo se precisa llevar a cabo acciones de despliegue, así como de preparación y adaptación a los instrumentos de apoyo citados.

Las actuaciones de seguimiento del plan consistirán en:

- Cálculo anual de los indicadores.
- **Informe-memoria**, cualitativo<sup>8</sup> y cuantitativo, anual, con el seguimiento y la evaluación de las actividades desarrolladas. El informe contendrá una **evaluación** global de los logros y/o dificultades en relación con las pautas previstas e incluirá **propuestas de mejora**, para las que se habrá tenido en cuenta tanto la opinión de las personas responsables del desarrollo de las acciones del Plan como la de los y las agentes del sector.

## 7.3 Elementos para la gestión eficiente del plan

La puesta en marcha del plan precisa la instrumentalización de determinados procedimientos de coordinación para asegurar que se gestiona de manera eficaz, y que es percibido de manera adecuada por su público destinatario. Así pues, es necesario actuar en varios frentes, estableciendo la articulación debida para simplificar los trámites y las actuaciones administrativas requeridas: (i) a nivel interno de las diversas instancias del Departamento (Comercio, Turismo, SPRI), (ii) entre los distintos Departamentos del Gobierno Vasco (Hacienda, Medio Ambiente, Ordenación del Territorio, Sanidad y Consumo); y (iii) entre el resto de Administraciones (Foral y Municipal).

---

<sup>8</sup> Este informe deberá tener en cuenta la perspectiva de género.



Las actuaciones que se abordarán para garantizar la gestión eficiente del plan serán:

- La creación de **instrumentos de coordinación** para el desarrollo de estrategias conjuntas y organizadas tanto dentro del propio Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco (Turismo, SPRI), como con otros Departamentos y Organismos del Gobierno Vasco (DAMAOT, Departamento de Economía y Hacienda, Departamento de Sanidad y Consumo, Departamento de Cultura, Departamento de Empleo y Asuntos sociales, Departamento de Educación, Universidades e Investigación, Departamento de Justicia y Administración Pública. Eustat); y con otras instituciones públicas (Diputaciones, Ayuntamiento). Se trata de formalizar y procedimentar las relaciones con otros agentes públicos en materia de Comercio, estableciendo los oportunos canales de información y protocolos de actuación en aquellas acciones que desarrolle el Gobierno Vasco y que puedan impactar en el comercio. Se deberán definir responsables en el Departamento para crear canales de comunicación que permitan agilizar y mantener un contacto continuo con el resto de Departamentos gubernamentales.
- **Simplificación** de la tramitación administrativa de las actuaciones previstas en el plan. Consiste en revisar sistemáticamente los procedimientos y formularios buscando la máxima colaboración con las entidades del sector, evitando duplicidades y alargamientos innecesarios de plazos. Además se plantea la acción de coordinación con la Sociedad Instrumental SPRI, con el fin de agilizar la gestión eficiente de los programas vinculados al sector comercio.
- **Seguimiento y participación** del Departamento en la revisión de las **directrices de ordenación territorial** y otros (DOTs, PTS, planes especiales y planes municipales) que afecten a las actividades comerciales.
- La realización de **campañas específicas de información al sector** para dar a conocer el Plan y las herramientas definidas en él.



## APENDICE: PROGRAMAS DEL PLAN DE ADAPTACIÓN DEL COMERCIO 2009-2015

### 1- Programa de investigación y sistema de información en el comercio

<b>EJE 1: Conocimiento y personas</b>	
<b>CÓDIGO:1.1</b>	<b>PROGRAMA: Investigación y sistema de información</b>
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Identificar ámbitos de investigación para el desarrollo competitivo del sector, y generar información estadística relevante sobre la estructura y evolución del comercio que sirvan de apoyo para la innovación, las estrategias empresariales y la toma de decisiones de la propia administración.
GRUPO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes</li> <li>• Asociaciones</li> <li>• Instituciones</li> <li>• Entidades que conforman el Sistema de innovación (Universidades, Centros Tecnológicos, Unidades empresariales de I+D, expertos sectoriales)</li> <li>• Empresas y Asociaciones de Comercio</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA*	<ul style="list-style-type: none"> <li>– R5. Desarrollo de la innovación/ modernización del sector</li> <li>– V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad</li> <li>– P1. Mejorar las estrategias y la gestión empresarial</li> <li>– P4. Potenciar la integración del comercio en la sociedad de la información.</li> <li>– S2. Impulsar la generación de información para la toma de decisiones</li> <li>– S3. Impulsar la investigación relativa/aplicable a los procesos comerciales</li> </ul>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Descripción:	Se pretende contar con un sistema estructurado de generación de información, principalmente de carácter estructural, estadístico, y complementariamente de coyuntura y mercado. Para ello (i) se fortalecerá la capacidad estadística del Departamento de Comercio de forma que, en coordinación con Eustat, genere la información relevante con la debida fiabilidad y solvencia técnica; (ii) se fortalecerá el Observatorio sectorial del comercio (Ikusmer) como agente generador de información de coyuntura, sin perjuicio de (iii) la realización directa de estudios sectoriales y socio-económicos por parte del De-



	<p>partamento. Por otro lado, se trata de impulsar la investigación y la innovación en el sector para ello (iv) se estimulará el desarrollo del conocimiento, apoyando proyectos de investigación, (v) se reforzarán equipos de investigación y se potenciará la creación de redes de investigación de expertos. El conjunto de trabajos debe servir para dar soporte sólido a la formulación de políticas por parte de la Administración y apoyar las estrategias empresariales mediante el mejor conocimiento de las pautas de comportamiento de la sociedad en relación con el consumo y la distribución comercial.</p>
<p><b>Componentes:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Fortalecimiento de la Unidad Estadística de Comercio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la <b>Unidad estadística</b> del Departamento de Comercio a través de la dotación de recursos presupuestarios y humanos.</li> <li>• Diseño del <b>plan estadístico</b> cuatrienal identificando los datos estadísticos relevantes y definiendo las operaciones estadísticas necesarias para su obtención.</li> <li>• <b>Elaboración de las operaciones estadísticas</b> acordadas.</li> <li>• <b>Incorporación de la desagregación de los datos por sexo</b> en las estadísticas relativas del sector, y adecuación los indicadores estadísticos.</li> </ul> </li> <li><b>2. Fortalecimiento del Observatorio del comercio - Ikusmer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación institucional de Ikusmer a través de la oportuna dotación de recursos presupuestarios y humanos.</li> <li>• Diseño de un Programa anual de estudios en los que se integre la perspectiva de género.</li> <li>• Realización de los estudios sectoriales sobre la demografía de las empresas del sector, sobre las características del empleo, la perspectiva de género en la ocupación del sector, y el impacto de la crisis.</li> </ul> </li> <li><b>3. Realización de estudios</b> sectoriales y de mercado, vg., sobre los canales de distribución, los sectores y la clientela (identificación de tipologías, prospectiva sobre el cliente de futuro integrando la perspectiva de género).</li> <li><b>4. Apoyo a proyectos de investigación tecnológica</b> facilitadores de los procesos comerciales.</li> <li><b>5. Apoyo a equipos y redes de investigación socio-económica</b> sobre la estructura y hábitos de consumo.</li> </ol>
<p>Observaciones y limitaciones</p>	<p>Se trata de cubrir las lagunas de información existentes hoy en día, aumentando tanto la implicación de Eustat como la concertación de las entidades gremiales y empresariales para la financiación de los estudios requeridos. Debe por otro lado realizarse una política de difusión de la información para poner a disposición del sector la información generada.</p> <p>Además pretende inducir una progresiva especialización de las capacidades de investigación del sistema vasco de innovación hacia temas relevantes para el sector Comercio, para lo que se establecerá la oportuna ligazón con el futuro <b>Plan de Ciencia, Tecnología e</b></p>



	<p><b>Innovación</b>, impulsando inicialmente redes de cooperación que eventualmente puedan consolidarse en Centros virtuales de investigación Cooperativa (en la línea de algunos CIC). Pretende estimular el desarrollo de conocimiento aplicable al sector.</p> <p>Los proyectos de investigación e innovación subvencionables deberán basarse en la participación de unidades de investigación y empresas del sector para asegurar su adecuación a las necesidades de éste.</p> <p>Resulta deseable articular un sistema de seguimiento y coordinación de los proyectos de investigación, bien sea desde el Departamento o desde una Corporación Tecnológica.</p> <p>La mayor debilidad del programa estriba en la ausencia de centros y redes con vocación específica.</p> <p>Actualmente Ikusmer carece de recursos que respalden una visibilidad creciente.</p>
Otros agentes intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikusmer</li> <li>• Eustat</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> <li>• Euskomer</li> <li>• Empresas y Asociaciones de Comercio</li> <li>• Dinamizadores y dinamizadoras comerciales</li> <li>• Dirección de Tecnología / Dirección de Política Científica</li> </ul>
Instrumentos	Financiación de las operaciones estadísticas y (parcial) del programa de estudios.
Tramitación necesaria	Inserción de las operaciones estadísticas dentro del Plan estadístico plurianual. Procedimiento de contrato de gestión de servicios públicos de Ikusmer. Consignación presupuestaria para la realización de otros estudios.
Cronograma	Anual
Recursos presupuestarios	Preferentemente plurianual, con importes crecientes en función de la capacidad presupuestaria y el crecimiento de la base investigadora
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El programa introduce como novedad la necesidad de fortalecer el departamento con la creación de una unidad estadística como soporte de la toma de decisiones sobre política comercial.</li> <li>- Se incorpora la obtención de estadística que tengan en cuenta las brechas de género en el sector.</li> <li>- Otra de las innovaciones es que introduce la opinión de agentes sobre la temática de los estudios relativos al sector que faciliten la toma de decisiones y la definición de las estrategias empresariales en el sector comercio.</li> <li>- Si bien Ikusmer ya constaba en el PCEIS, la novedad de este programa radica en fortalecer la capacidad estadística del propio Departamento en colaboración con el Eustat, en materias propias del co-</li> </ul>



	<p>mercio minorista.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Este programa demuestra la importancia que el Gobierno de la CC.AA otorga a al sector comercial, en la medida en que desarrolla sus fuentes estadísticas. Si se compara con otras CC.AA. que no cuentan con este tipo de fuentes estadísticas, entre otras razones, por no otorgar esa importancia al sector de distribución comercial.</li><li>- Es novedoso el tratamiento de transversalidad que se da a la mejora del sistema de información respecto al conjunto de agentes que intervienen en el sector.</li><li>-Se introduce como novedad en el programa la investigación especializada en distribución comercial ampliando sus actuaciones a equipos de investigación y redes, en colaboración con empresas que faciliten herramientas para la mejora de la competitividad y la innovación.</li><li>-Es un avance respecto al concepto de CIC. La investigación que se contempla en este programa es más amplia y más flexible en su organización. En este sentido propone facilitar convenios de colaboración y subvenciones a proyectos desarrollados por equipos y redes sin necesidad de concretar estructuras.</li></ul>
--	---

\*Los códigos hacen *referencia* al mapa estratégico, *vide supra*, pg. 10



## 2- Programa de formación y capacitación

EJE1 : Conocimiento y personas	
CÓDIGO:1.2	PROGRAMA: Formación y capacitación
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Mejorar la <b>formación</b> y la <b>capacitación</b> en el comercio a través de la realización de actuaciones formativas concretas y diferenciadas según el perfil de cada agente a la que va dirigida cada una de las actuaciones formativas.
GRUPOS OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes</li> <li>• Personas empleadas</li> <li>• Gestores y gestoras de comercio urbano</li> <li>• Dinamizadores y dinamizadoras comerciales</li> <li>• Técnicos y técnicas de administraciones públicas.</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– R5. Desarrollo de la innovación/ modernización del sector</li> <li>– R6. Incrementar el empleo cualificado en el sector Comercio</li> <li>– V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad</li> <li>– P1. Mejorar las estrategias y la gestión empresarial</li> <li>– P2. Mejorar la prestación del servicio en calidad y atención a los clientes y clientas</li> <li>– S1. Apoyar la capacitación de empleados y empleadas y de personas gestoras.</li> </ul>
CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA	
Descripción:	El programa pretende aumentar la profesionalidad de todos los colectivos que trabajan en el sector mediante cursos específicos, tanto de nivel superior como de capacitación aplicada, con el fin de mejorar la gestión de las empresas y mejorar la experiencia comercial con énfasis en orientación a los clientes y clientas.
Componentes:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación especializada superior (posgrados universitarios): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Curso de especialización en comercio</li> <li>○ Curso en gestión y ordenación del comercio urbano</li> </ul> </li> <li>2. Cursos especializados <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estrategias comerciales (4 p)</li> <li>○ Gestión de comercios</li> <li>○ Personas directoras y encargadas de establecimientos</li> <li>○ Habilidades para los y las oficiales o vendedores y vendedoras</li> </ul> </li> <li>3. Nuevas personas emprendedoras (formación y asesoramiento técnico)</li> <li>4. Realización de jornadas formativas e informativas y publicación de guías de buenas prácticas en el comercio minorista</li> <li>5. Programa de becas para la formación de dinamizadores y dinamizadoras comerciales</li> </ol>



Observaciones y limitaciones	<p>La formación especializada superior se plantea como titulación de posgrado, bajo la tutela académica de la Universidad, pero con implicación directa de grandes agentes de distribución comercial. Sería interesante poder ofertar esta formación on-line. En todo caso se precisa una evaluación previa de la demanda potencial.</p> <p>Los cursos especializados de formación estratégica y gerencial se plantean como actuaciones <i>personalizadas y tutorizadas</i>, con un componente importante de formación o asesoramiento <i>in house</i>. El objetivo final de esta acción formativa es la de acompañar y guiar a comerciantes en el proceso de transformación y modernización del punto de venta, por lo que se debe primar a aquéllos comprometidos con tales procesos.</p> <p>Los cursos de apoyo a nuevos emprendedores y emprendedoras se plantean igualmente con un fuerte componente de tutoría.</p> <p>En cuanto a cursos especializados se demanda una formación breve y práctica, impartida por profesionales del propio sector, de forma que se traslade el saber hacer y las buenas prácticas al resto del colectivo. Las temáticas identificadas para este tipo de formación son las dirigidas a la atención a clientes y clientas y a la innovación en el comercio.</p> <p>Finalmente, el programa incluye la preparación y publicación de guías prácticas para el comercio (sostenibilidad, trazabilidad...) y acciones de información y difusión, bien directamente por el Departamento o en colaboración con las Cámaras y otras entidades de apoyo.</p>
Otros agentes intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> <li>• Euskomer</li> </ul>
Instrumentos	Convenios de colaboración con la Universidad/Cámara de Comercio, y grandes empresas de distribución. Financiación parcial de los cursos.
Tramitación necesaria	Convenio
Cronograma	Componente 1: Diseño 2010-2011. Lanzamiento 2012. Componentes 2 y 3: Anual
Recursos presupuestarios	
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque los programas de formación están recogidos en todos los planes realizados con anterioridad, este aporta por vez primera una de las demandas más importantes del sector respecto a la formación. Propone una importante novedad que es la formación personalizada y tutorizada con formación específica "in house".</li> <li>- Es un avance muy significativo respecto a la formación tradicional basada en cursos sobre materias específicas para el sector.</li> <li>- Creación de una titulación superior incorporando en su desarrollo y concreción a las empresas del sector.</li> <li>- Las actuaciones de formación se realizarán en la medida de lo posible on-line para facilitar el acceso a todas las personas y fomentar la conciliación entre vida personal y laboral. Los horarios de las actuaciones formativas, ya sean cursos y/o jornadas, se realizarán en horarios que permitan conciliar la vida personal y laboral.</li> </ul>



### 3- Programa de acreditación por la experiencia

EJE1 : Conocimiento y personas	
CÓDIGO:1.3	PROGRAMA: Acreditación por la experiencia
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Reconocer la capacitación de las personas trabajadoras del sector a través de la <b>acreditación en base a la experiencia</b> y formación no reglada acumulada a lo largo de los años, así como la propia trayectoria profesional.
GRUPOS OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados y empleadas</li> <li>• Gestores y gestoras de comercios</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– R6. Incrementar el empleo cualificado en el sector Comercio</li> <li>– P11. Mejorar la proyección social del sector.</li> <li>S1. Apoyar la capacitación de empleados y empleadas y de personas gestoras.</li> </ul>
CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA	
Descripción:	El programa pretende dignificar la profesión del comercio mediante la acreditación de las personas empleadas del comercio en base a la experiencia profesional y las actividades de formación no reglada acumuladas a lo largo de la vida laboral. Este programa forma parte de un proceso más amplio que abarca a todas las familias de la formación profesional. Junto con la acreditación de competencias la persona recibe un asesoramiento que le permite identificar la formación complementaria que le permitirá acceder a la titulación correspondiente. También trata de reafirmar la valorización o la percepción por parte de la sociedad como del propio sector por medio de acciones de reconocimiento de la trayectoria profesional.
Componentes:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoramiento del itinerario formativo.</li> <li>2. Evaluación continua vinculada a los planes de Excelencia.</li> <li>3. Acreditación.</li> <li>4. Reconocimiento a la trayectoria profesional por medio de premios anuales.</li> </ol>
Observaciones y limitaciones	El organismo encargado de desarrollar las acciones del Dispositivo de reconocimiento de la competencia, hacer el seguimiento y evaluar sus resultados es la <b>Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional</b> , organismo dependiente de la Viceconsejería de Formación Profesional y Aprendizaje Permanente del Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Existen centros y asesores designados por familias profesionales. Su puesta en marcha se está llevando a cabo de una forma paulatina y gradual. En la actualidad únicamente es susceptible de ser reconocida la titulación de Grado Superior de Comercio y Marketing, estando pendiente la correspondiente al Grado Medio de Comercio.



	El Gobierno Central ha aprobado con fecha 17/07/2009 el RD que establece el procedimiento y los requisitos para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación.
Otros agentes intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional al Sector</li> </ul>
Instrumentos	Colaboración para la aceleración del proceso. Financiación de la convocatoria.
Tramitación necesaria	Convocatoria anual de Premios de reconocimiento a la trayectoria profesional y la contribución a la innovación y la calidad.
Cronograma	Diseño: 2010 Convocatorias: 2011 y siguientes (anual)
Recursos presupuestarios	
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	<p>-Este programa aporta por primera vez una antigua demanda del sector que es la "Acreditación por la experiencia" articulando los medios necesarios para llevarla a la práctica en el sector.</p> <p>- El jurado de los premios anuales de reconocimiento del comercio deberá estar constituido de forma paritaria, en la que exista una presencia equilibrada entre hombres y mujeres.</p>



#### 4- Programa de innovación y excelencia en el comercio

EJE 2: EMPRESA	
CÓDIGO:2.1	PROGRAMA: Innovación y excelencia en el comercio
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Modernizar los establecimientos de la CAPV a través de la innovación, y la mejora de sus instrumentos de gestión y de las infraestructuras de los establecimientos.
GRUPO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercios</li> <li>• Empresas de distribución comercial</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– R1. Aumento de la dimensión media del comercio</li> <li>– R2. Fortalecimiento de la rentabilidad</li> <li>– R5. Desarrollo de la innovación/modernización del sector</li> <li>– V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad</li> <li>– V2. Apoyar al sector para la mejora de la experiencia comercial de las personas consumidoras</li> <li>– P1. Mejorar las estrategias y la gestión empresarial</li> <li>– P2. Mejorar el servicio en calidad y atención a los clientes y clientas</li> <li>– P3. Mejorar las instalaciones y los establecimientos</li> <li>– P4. Potenciar la integración del comercio en la sociedad de la información</li> <li>– P11. Mejorar la proyección social del sector</li> </ul>
CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA	
Descripción:	Son ámbitos de actuación de este programa todos los procesos internos en el seno de la propia empresa, tanto los vinculados con la gestión del negocio (la formulación de estrategias comerciales, la excelencia en el servicio a través de la calidad), como los procesos de inversión física (aplicación de nuevas tecnologías, modernización de las instalaciones del local de venta).
Componentes:	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Mejora de los instrumentos y procesos de gestión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la estrategia de negocio en todos los eslabones de la cadena de valor (clientela, empresas proveedoras, logística, financiación, marketing...).</li> <li>• Elaboración de planes de mejora o de innovación.</li> </ul> </li> <li><b>Potenciación de la Excelencia como forma de hacer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en procesos de certificación de la calidad comercial bajo la UNE 175.0001.</li> <li>• Establecimiento del proceso de certificación de Comercios Excelentes.</li> <li>• Participación en procesos de certificación de la calidad comercial bajo Comercios Excelentes</li> <li>• Reconocimiento a la trayectoria profesional por medio de premios anuales que distingan la contribución a la innovación y la calidad</li> </ul> </li> </ol>



	<p>3. <b>Financiación de inversiones</b> inmateriales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar sistemas de información sobre los hábitos de compra.</li> <li>• Implantación de herramientas de marketing "on line".</li> <li>• Realización de páginas web individuales y colectivas.</li> <li>• Apoyo a los proyectos de venta telemática.</li> <li>• Aplicación y adaptación de software de gestión (Información, abastecimiento, gestión...).</li> <li>• Puesta en marcha de sistemas de trazabilidad.</li> </ul> <p>4. <b>Financiación de inversiones</b> materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipos y sistemas informáticos conectados a Internet.</li> <li>• Adquisición de hardware y/o licencias de software de antivirus.</li> <li>• Financiación de las inversiones destinadas a la mejora del establecimiento (punto de venta).</li> <li>• Financiación de las inversiones destinadas a la apertura de sucursales.</li> </ul>
Observaciones y limitaciones	<p>En las ayudas destinadas a la mejora del punto de venta y de apertura de sucursales debe evitarse incentivar la adquisición de bienes inmuebles, deberá definirse en ambos casos el tamaño de las empresas en términos de establecimientos a las que va dirigida esta medida, así como si se excluyen determinados formatos comerciales como las franquicias, y deberá considerarse la opción de un aumento en la cuantía percibida en el caso de aquellos negocios localizados en las áreas más afectadas por el cierre de comercio y por lo tanto más afectadas por la degradación del entorno comercial.</p> <p>El colectivo de comerciantes es heterogéneo en el grado de aplicación de estrategias, nuevas tecnologías y certificaciones de calidad. Este tipo de medidas irían básicamente dirigidas al grueso de comercio que han iniciado la aplicación de este tipo de procesos de modernización pero que no son referentes y no se pueden considerar todavía como comercios innovadores.</p> <p>Se está trabajando en la definición de la nueva certificación "Comercios Excelentes", un nivel intermedio entre la norma UNE 175.001 y la Q de plata y oro.</p>
Otros agentes intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Economía y Hacienda</li> <li>• Euskalit</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> <li>• Euskomer</li> </ul>
Instrumentos	<p>Subvención del coste servicios de asesoramiento/consultoría, Convenios con Cámaras y Asociaciones Gremiales para la prestación de servicios profesionales, créditos blandos y bonificación de costes de garantías recíprocas.</p>



Tramitación necesaria	Decreto de subvenciones para articular las ayudas. Convocatoria anual de Premios de reconocimiento a la trayectoria profesional y la contribución a la innovación y la calidad.
Cronograma	Anual
Recursos presupuestarios	
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este programa aunque es similar a otros planes en lo relativo a la modernización de los establecimientos hace hincapié en la mejora de los instrumentos de gestión como fuente de la innovación y de excelencia empresarial.</li> <li>- El componente dirigido a la definición de la estrategia empresarial hace necesario dotar al sector con la información necesaria para desarrollar estos procesos de reflexión estratégica vinculándose con el programa de sistema de información.</li> <li>- Definición de un nuevo nivel de certificación de la calidad (Comercios Excelentes) para facilitar el paso de la norma UNE 175.001 a la Q de plata y de oro, fomentando la mejora continua de las empresas de comercio. El programa de comercio Excelente incluye herramientas concretas para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal. Teniendo en cuenta el importante grado de feminización del sector es de esperar un mayor impacto sobre la ocupación femenina.</li> <li>- El jurado de los premios anuales de reconocimiento del comercio deberá estar constituido de forma paritaria, en la que exista una presencia equilibrada entre hombres y mujeres en cumplimiento de la Ley 4/2005.</li> </ul>



## 5- Programa de transmisión empresarial

EJE 2: EMPRESA	
CÓDIGO:2.2	PROGRAMA: Trasmisión empresarial
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Facilitar la transmisión empresarial y la continuidad de los comercios que se encuentran en riesgo de cierre bien por la jubilación/desmotivación de sus actuales titulares o bien por baja rentabilidad del negocio. De forma que se pueda conciliar los intereses del empresariado saliente y entrante.
GRUPO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comerciantes de edad avanzada, en particular en zonas de baja densidad comercial</li> <li>Nuevos emprendedores y emprendedoras</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>R4. Mantenimiento de la estructura distributiva en todo el territorio</li> <li>R5. Desarrollo de la innovación y modernización del sector</li> <li>P10. Avanzar en el desarrollo de un marco facilitador de la actividad comercial</li> </ul>
CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA	
Descripción:	El programa pretende apoyar los procesos de transmisión empresarial para impulsar y favorecer la continuidad de las empresas y del empleo, de forma que el sector mantenga su representatividad dentro de la estructura productiva. Se busca conciliar los intereses del empresariado saliente (independiente de los motivos que impulsan esta salida) y del entrante (personas emprendedoras o sociedades empresariales).
Componentes:	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Ayudas financieras</b> a la transmisión empresarial</li> <li><b>Asistencia técnica</b> para la reorientación de la actividad y la definición del protocolo de transmisión</li> </ol>
Observaciones y limitaciones	El Programa de Sucesión de Autónomos en el Comercio ofrecía subvenciones a fondo perdido no reintegrables para autónomos con una edad mínima de 65 años. Lo que supone una limitación para el empresariado que quiera abandonar la actividad independientemente de su edad de aproximación a la jubilación. Además limitaba la forma jurídica del adquirente (autónomo y autónoma o sociedad unipersonal), condición que no debería restringirse y debería ser abierta a otro tipo de sociedades (S.L o S.A.). Debe priorizarse su aplicación en zonas con riesgo de "exclusión comercial", tanto rurales como urbanas, complementando el apoyo financiero con un asesoramiento técnico orientado a la redefinición en su caso del planteamiento comercial.



Otros agentes intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPRI</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> <li>• Euskomer</li> <li>• Asociaciones de comerciantes zonales</li> <li>• La red de oficinas de dinamización comercial</li> </ul>
Instrumentos	Subvención y Asistencia técnica
Tramitación necesaria	Decreto de subvenciones para articular las ayudas
Cronograma	Anual.
Recursos presupuestarios	
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este programa se plantea novedoso en su aplicación en zonas de baja densidad comercial, así como también en lo relativo a la asistencia para la reorientación de la actividad.</li> <li>- Amplia los motivos de la transmisión empresarial. Va más allá del relevo generacional propiamente dicho, facilitando la salida a cualquier empresario independientemente de su edad de jubilación.</li> <li>- Amplia la forma jurídica del empresariado entrante.</li> <li>- Seguimiento de los nuevos emprendedores y emprendedoras.</li> </ul>



## 6- Programa de fomento de la cooperación interempresarial

EJE 2: EMPRESA	
CÓDIGO:2.3	PROGRAMA: Fomento de la cooperación interempresarial
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Incrementar la colaboración vertical entre empresas, bien de manera directa, bien por medio de asociaciones expresamente constituidas al efecto, para el desarrollo de iniciativas que generen valor para el colectivo y redunden en una mayor eficiencia de la cadena de valor y, consecuentemente, una reducción del coste global de distribución.
GRUPO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes</li> <li>• Euskomer</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– R1. Aumento de la dimensión media del comercio</li> <li>– R2. Fortalecimiento de la rentabilidad</li> <li>– R7. Reducción del coste global de la distribución</li> <li>– V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad</li> <li>– V4. Facilitar la articulación de las relaciones de las empresas proveedoras con el comerciante</li> <li>– P5. Mejorar los sistemas de abastecimiento y logística de las empresas</li> <li>– P6. Impulsar alianzas verticales</li> </ul>
CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA	
Descripción:	Se pretende que a través de la colaboración el comercio minorista aproveche sinergias y alcance la masa crítica necesaria para poner en marcha nuevas iniciativas empresariales que redunden en mejoras de competitividad y eficiencia, tales como un acceso más fácil a los mercados nacionales e internacionales, tanto para la distribución (marcas...) como para el aprovisionamiento etc. a través de figuras asociativas apropiadas, tales como los clústeres (vinculando a fabricantes, distribuidores mayoristas, comercios, etc.) u otras figuras como consorcios con alcance más limitado.
Componentes:	<p>El programa comprende actuaciones tanto a nivel del conjunto de la cadena de valor de la distribución sectorial (clústeres) como a nivel de agrupaciones definidas en torno a líneas de colaboración limitada a procesos específicos. En ambos casos se apoya la formación de las correspondientes agrupaciones, la formulación de estrategias del consorcio y actuaciones concretas orientadas a la mejora de la competitividad de las empresas agrupadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Formación de consorcios sectoriales integrales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de sectores prioritarios/planes de viabilidad.</li> <li>• Elaboración de planes estratégicos/planes de actuación.</li> <li>• Apoyo a acciones incluidas en los planes estratégicos..</li> </ul> </li> </ol>



	<p><b>2. Formación de consorcios empresariales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y planes de viabilidad.</li> <li>• Elaboración de planes estratégicos/planes de actuación.</li> <li>• Apoyo a acciones incluidas en los planes.</li> </ul> <p><b>3. Asistencia técnica mediante la financiación de Oficinas de dinamización comercial.</b></p>
Observaciones y limitaciones	<p>Los siguientes <i>tipos</i> de actuaciones cualifican dentro de este programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de calidad</li> <li>• Creación de centrales de compra y de otros servicios conjuntos</li> <li>• Desarrollo de marcas del distribuidor</li> <li>• Creación de consorcios de importación</li> <li>• Formación de consorcios logísticos</li> <li>• Explotación de información de hábitos de compra derivados del uso de tarjetas de crédito</li> <li>• Diseño y aplicación de medidas de fidelización de la clientela</li> <li>• Elaboración y ejecución de planes de implantación de las TICs en entidades (e-marketing, e-procurement, e-commerce y mercados virtuales)</li> </ul> <p>El desarrollo de clústeres es un proceso que requiere un horizonte temporal largo, lo que dificulta la puesta en marcha de las actuaciones.</p> <p>En el desarrollo de la cooperación juega un papel limitante las reticencias y desconfianzas existentes entre asociaciones de comercio de la CAPV.</p> <p>La cooperación horizontal se canaliza a través del programa 3.1.</p>
Otros agentes intervinientes	SPRI
Instrumentos	Subvenciones de costes (elaboración de estudios, de planes de actuación y asistencia técnica). Convenios con asociaciones gremiales.
Tramitación necesaria	
Cronograma	Anual. En atención al proceso de maduración de las iniciativas deberá ser creciente a partir de 2010, estableciendo una priorización/cuantificación de objetivos sectoriales
Recursos presupuestarios	
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	- Aunque el PCEIS ya incluía un programa para el fomento de la cooperación interempresarial, este programa presenta la novedad de ampliar la cooperación al ámbito de los mercados internacionales donde el sector comercial podrá mejorar diferentes áreas de la cadena de valor como son, aprovisionamientos, producción de marcas propias, o logística internacional, entre otras.



## 7- Programa de dinamización y competitividad comercial urbana

EJE 3: TERRITORIO	
CÓDIGO:3.1	PROGRAMA: Dinamización y competitividad comercial urbana
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Favorecer el desarrollo de estrategias territoriales de dinamización de la actividad comercial a través de alianzas horizontales y plataformas de colaboración y acción concertada público-privada a escala territorial, desarrollando los instrumentos de gestión pertinentes.
GRUPO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes</li> <li>• Ayuntamientos</li> <li>• Asociaciones zonales</li> <li>• Gerencias de las asociaciones zonales de las capitales (Gasteiz on, Shopss Donostia y Bilbao Dendak).</li> <li>• Agencias de desarrollo local</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R2. Fortalecimiento de la rentabilidad</li> <li>- R3. Mantenimiento del equilibrio entre formatos comerciales</li> <li>- R7. Reducción del coste global de la distribución</li> <li>- V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad</li> <li>- V2. Apoyar al sector para la mejora de la experiencia comercial de las personas consumidoras</li> <li>- V3. Facilitar la integración del comercio en la gestión municipal</li> <li>- P2. Mejorar el servicio en calidad y atención a los clientes y clientas</li> <li>- P5. Mejorar los sistemas de abastecimiento y logística</li> <li>- P7. Impulsar alianzas horizontales</li> <li>- P9. Impulsar y consolidar la colaboración público-privada</li> <li>- P11. Mejorar la proyección social del sector.</li> </ul>
CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA	
Descripción:	Se trata de impulsar la definición de <b>estrategias de terciario</b> a nivel principalmente municipal, avanzando sobre la base de los procesos de colaboración público-privada ya establecidos, impulsando estrategias de cooperación zonal entre empresas para la puesta en valor de determinados recursos zonales y/o sectoriales, mejorando el posicionamiento de marca del entorno de compra y asegurando la gestión profesionalizada de las plataformas de cooperación y gestión resultantes. El programa apoyará igualmente iniciativas de ámbito comarcal o supramunicipal, facilitando la formación de plataformas de colaboración de "segundo nivel". Estas estrategias de terciario se apoyarán y fortalecerán a partir de campañas de comunicación dirigidas a toda la sociedad.



## Componentes:

1. Formación de **plataformas de cooperación** a escala **municipal**, vinculando a los ayuntamientos con los establecimientos comerciales y sus asociaciones más representativas.
2. Asistencia técnica mediante la financiación de **Oficinas de Dinamización Comercial**
3. Formulación de **estrategias y planes de actuación**  
Elaboración de planes de gestión y dinamización comercial, estableciendo prioridades y el programa de actividades a desarrollar en el ámbito municipal o, en su caso, supramunicipal.
4. Establecimiento de **unidades de gestión viables** para abordar la puesta en valor de determinados recursos zonales, sectoriales, y el desarrollo de políticas de terciario.
5. Programas de actuación en **mercados municipales**
  - Apoyo a la mejora de los mercados municipales (Realización de proyectos ejecutivos de mejora y aplicación de actuaciones en los ámbitos de: recogida selectiva, energías renovables, acciones para el fomento de la gestión común, planes de evacuación y emergencia, implantación TICs, introducción de nuevas gamas de productos, proyectos innovadores de cooperación).
  - Ayudas a la dinamización del mercado (Realización de un plan de comunicación, desarrollo de campañas de comunicación y creación de programas educativos con escolares).
  - Ayudas a la implantación de servicios en mercados municipales (reparto a domicilio, horarios de apertura, aparcamiento gratuito, tarjeta de fidelización o punto de información).
6. Programas de actuación en el ámbito de la **logística municipal** (*logística de última milla*)
  - Apoyo a la realización de estudios para la creación de infraestructuras logísticas que faciliten la actividad de la distribución en los municipios.
  - Apoyo a la planificación de zonas logísticas en el municipio.
  - Desarrollo de un marco normativo común en todos los municipios de la CAPV en cuanto a la distribución comercial en las áreas urbanas, de forma que se superen las ordenanzas a nivel municipal.
7. Recuperación de **ejes comerciales**
  - Delimitación en los municipios de áreas de "exclusión comercial" con baja oferta comercial, o que están padeciendo de forma más intensa el cierre de negocios.
  - Creación de bolsas o bases de datos de locales comerciales cerrados para facilitar su ocupación para nuevas actividades.
  - Actuaciones urbanísticas para la recuperación de las zonas más afectadas por el cierre de comercios.
  - Creación de un fondo de ayudas para la reapertura de negocios en los locales comerciales cerrados.



	<p>8. Institucionalización de <b>plataformas de cooperación</b> a escala <b>comarcal para la articulación</b> a escala supramunicipal de políticas e infraestructuras comerciales locales, vinculando a las respectivas plataformas de ámbito inferior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de estrategias conjuntas para dinamizar y coordinar las políticas comerciales.</li> <li>• Ayudas para la puesta en marcha de planes de actuación comarcal y metropolitanos dirigidos a: (i) garantizar la accesibilidad general a través de los distintos medios de transporte realizando especial hincapié en los modos públicos, y (ii) garantizar la actividad de distribución en dicha área.</li> </ul> <p>9. Realización de <b>campañas de comunicación</b> específicas para fortalecer las estrategias de terciario, y mejorar la proyección social del sector, resaltando su contribución a la actividad económica y social, y consolidando la confianza de las personas consumidoras.</p>
Observaciones y limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los acuerdos de colaboración público-privada a nivel municipal son uno de los instrumentos del anterior plan mejor valorados por los comerciantes, puesto que han sentado las bases para la colaboración entre los y las comerciantes y los Ayuntamientos. Para avanzar en su eficacia, los nuevos planes de actuación que se elaboren deberán incluir indicadores de gestión y/o cuadros de mandos para la evaluación de resultados, así como partir de la realización de evaluaciones de las actividades desarrolladas en el período precedente.</li> <li>• La creación de una normativa común en todos los municipios en cuanto a la distribución de mercancías se realizará con la colaboración e implicación de EUDEL.</li> <li>• Las campañas de comunicación a los consumidores y consumidoras deben ir dirigidas a valorizar el comercio urbano y sus implicaciones en relación con el tejido urbano y la movilidad sostenible.</li> </ul>
Otros agentes intervinientes	Red de oficinas de dinamización comercial
Instrumentos	Subvenciones, Asistencia técnica concertada y financiación de las Oficinas de Dinamización Comercial.
Tramitación necesaria	Decreto de ayudas. Procedimiento de contratación para la realización de campañas de comunicación.
Cronograma	Anual



Recursos presu- puestarios	
<p><i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i></p>	<p>Este programa es de impulso y consolidación de lo ya realizado y las novedades que presenta se han enfocado en esa línea de actuación incluyendo entre las nuevas aportaciones las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las actuaciones a nivel comarcal en determinadas zonas.</li> <li>-El control de la "vitalidad y viabilidad" de los acuerdo de colaboración público privada municipal mediante un conjunto de indicadores de gestión.</li> <li>- La mejora en el posicionamiento de marca del entorno de compra</li> <li>-El apoyo a la generación de sinergias y creación de valor añadido en la zona de actuación.</li> <li>-La dinamización y el aumento de la competitividad comercial urbana.</li> <li>-Fortalecimiento del papel de las oficinas de dinamización comercial. Incrementando su rol de coordinación entre las distintas asociaciones y agentes sectoriales de un determinado entorno.</li> <li>-En cumplimiento de la Ley 4/2005 para la igualdad de mujeres y hombres los órganos directivos y colegiados de las plataformas de cooperación deberán garantizar una presencia equilibrada de hombres y mujeres.</li> <li>-En las campañas de comunicación se evitará la presencia de roles sociales y estereotipos en función del sexo, que asignan a las mujeres el ámbito doméstico y a los hombres el público. A la vez que se realizará un uso no sexista del lenguaje.</li> </ul>



## 8- Programa de actuación en áreas de baja densidad comercial

<b>EJE 3: TERRITORIO</b>	
<b>CÓDIGO:3.2</b>	<b>PROGRAMA: Actuación en áreas de baja densidad comercial</b>
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Facilitar la actividad del sector en las áreas de baja densidad comercial, de forma que los municipios desfavorecidos tengan asegurada de manera equitativa la cobertura de sus necesidades básicas.
GRUPO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes</li> <li>• Ayuntamientos de baja densidad poblacional</li> <li>• Empresas de distribución</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– R4. Mantenimiento de la estructura distributiva en todo el territorio</li> <li>– V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad</li> <li>– V3. Facilitar la integración del comercio en la gestión municipal</li> <li>– P4. Potenciar la integración del comercio en la sociedad de la información</li> <li>– P5. Mejorar los sistemas de abastecimiento y logística</li> <li>– P10. Avanzar en el desarrollo de un marco facilitador de la actividad comercial.</li> </ul>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Descripción:	Se trata de hacer más atractiva/rentable la actividad comercial en los municipios de baja densidad poblacional, o en barrios de baja densidad comercial impulsando en su caso nuevos modos de distribución y cooperación público-privada, de la mano, entre otras posibilidades, de las nuevas tecnologías de la comunicación.
Componentes:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de un marco incentivador para las áreas de baja densidad comercial.</li> <li>2. Ayudas a iniciativas de comercio ambulante "fijo". Creación de infraestructuras de servicio estables para albergar actividades distributivas ambulantes.</li> <li>3. Ayudas a la creación de centrales de distribución comarcales que ofrezcan un servicio a domicilio en las áreas de baja densidad comercial.</li> </ol>
Observaciones y limitaciones	La escasa demanda de las áreas de baja densidad comercial dificulta la rentabilización de la actividad comercial por lo que se trata de incentivarla, promoviendo al mismo tiempo iniciativas de tipo comarcal en colaboración con el sector de distribución y las Agencias de Desarrollo Comarcal.



	<p>Se consideran como áreas de baja densidad comercial aquellas que se encuentran por debajo de los 3 establecimientos/1.000 habitantes.</p> <p>NB: En la actualidad la intervención en áreas de baja densidad comercial (vg., adquisición de locales comerciales y su puesta a disposición por parte de potenciales comerciantes) está incluida dentro del programa de dinamización y competitividad comercial urbana.</p>
Otros agentes intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamientos</li> <li>• Agencias de desarrollo comarcal</li> </ul>
Instrumentos	Bonificaciones fiscales. Subvenciones. Convenio de colaboración entre la Viceconsejería de Comercio y las Agencias de Desarrollo Comarcal.
Tramitación necesaria	Decreto de ayudas
Cronograma	Anual
Recursos presupuestarios	
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	<p>-El programa de actuación en zonas de baja densidad es una novedad al quedar diseñado específicamente, y no incluido en el programa de acuerdo público privado municipal, para aquellas áreas con escasa oferta comercial.</p> <p>- Garantizar la cobertura básica de las personas consumidoras en todo el territorio de la CAPV.</p>



## 9- Programa de fortalecimiento de las asociaciones de comercio

EJE 4: MARCO INSTITUCIONAL	
<b>CÓDIGO:4.1</b>	<b>PROGRAMA: Fortalecimiento de las asociaciones empresariales de Comercio</b>
FINALIDAD DEL PROGRAMA	Fortalecer la colaboración interempresarial en el sector consolidando sus asociaciones, a la par que se apoya su modernización, impulsando su adecuación a las necesidades de los comercios dentro de un mapa global que contribuya a la dinamización del sector y al aumento de su competitividad.
GRUPOS OBJETIVOS	Asociaciones tanto zonales como sectoriales de comercio
OBJETIVOS DEL PLAN CON LOS QUE SE RELACIONA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R3. Desarrollo de la innovación/ modernización del sector</li> <li>- V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad</li> <li>- P8. Fortalecer y clarificar los roles de las asociaciones</li> </ul>
CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA	
Descripción:	El programa pretende fortalecer el papel de las asociaciones de comerciantes, redefiniendo sus objetivos a partir de planteamientos estratégicos que tengan en cuenta la diferenciación de funciones que resulta de evolución del sector y del entramado institucional desarrollado. Se espera obtener como resultado una clarificación del mapa de estas agrupaciones, y focalizar su actuación en el desarrollo de actividades generadoras de valor que incrementen la competitividad de sus empresas asociadas.
Componentes:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de <b>diagnóstico(s)</b> de la situación organizativa del sector (territorial, sectorial) con el objetivo último de contar con un <i>mapa de asociaciones</i>.</li> <li>2. <b>Formulación de planes</b> estratégicos y programas de actuación por parte de las asociaciones de comerciantes tendentes a redefinir y precisar su aportación a la modernización y competitividad de las empresas asociadas.</li> <li>3. Actividades de <b>formación y asistencia técnica</b> dirigidas a la profesionalización de los gestores y gestoras de las asociaciones para su fortalecimiento institucional en línea con su planteamiento estratégico.</li> <li>4. Fortalecimiento de las oficinas de dinamización comercial.</li> <li>5. <b>Adquisición de equipos y sistemas informáticos</b> (ordenadores, Webcams, sistemas de videoconferencia) para facilitar la realización de reuniones no presenciales.</li> </ol>
Observaciones y limitaciones	La creación de plataformas de cooperación público-privadas para el desarrollo de políticas de terciario hace necesario que las asociaciones redefinan su papel y se centren en el desarrollo de actividades generadoras de valor para sus asociados. El tamaño reducido y el déficit de recursos de algunas de las asociaciones dificultan su modernización y su cambio de enfoque a pesar del desarrollo de reflexiones estratégicas.



	El programa va dirigido a redefinir y fortalecer las asociaciones. El eventual apoyo a sus actividades se inscribirá dentro de los programas apropiados a la naturaleza de las actividades.
Otros agentes intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> </ul>
Instrumentos	Subvención del coste de las actividades programadas.
Tramitación necesaria	Decreto de ayuda.
Cronograma	Anual, si bien es previsible un esfuerzo mayor en el primer bienio del Plan hasta culminar la definición del <i>mapa asociativo</i> .
Recursos presupuestarios	
<i>Diferencias que introduce el Plan actual sobre el PCEIS 2006-2009</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El programa presenta la novedad de estar específicamente dirigido al papel de las asociaciones como impulsoras de actuaciones que le permitan crear valor a las empresas, ser fuente de innovaciones, y competitividad.</li> <li>- La novedad está por tanto en la importancia que se otorga al apoyo a las estrategias competitivas de la empresa, equilibrando su importancia frente a la dinamización sectorial.</li> <li>- Propone la creación del mapa de asociaciones demandado por el sector.</li> <li>- Otro elemento novedoso es el de facilitar a las asociaciones equipos informáticos que faciliten la realización de reuniones no presenciales fomentando la conciliación entre vida personal y laboral de sus representantes, y que permitan la incorporación de la mujer en sus órganos de gestión y de decisión.</li> <li>- Se promoverá que en los órganos de dirección de las asociaciones de comerciantes una presencia equilibrada de hombres y mujeres</li> </ul>



## APENDICE: MARCO NORMATIVO

EJE 2: EMPRESA	
CÓDIGO:2.1	PROGRAMA: Innovación y excelencia en el comercio
<p><i>Referencia normativa del programa en el PCEIS 2006-2009</i></p>	<p><i>Calidad en el comercio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de 24 de julio de 2007, de la Consejera de Industria, Comercio y Turismo, por la que se desarrolla el programa de ayudas destinadas a la promoción de la Calidad en el Comercio.</li> </ul> <p><i>Modernización de los establecimientos comerciales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de 25 de mayo de 2006 de la Consejera de Industria, Comercio y Turismo, por la que se modifica la Orden de 8 de mayo de 2003, del Consejero de Industria, Comercio y Turismo, por la que se regula el programa de apoyo a la modernización de equipamientos comerciales.</li> </ul> <p><i>Reconocimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de 28 de septiembre de 2009, del Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo por la que se regulan los Premios al Comercio Vasco</li> </ul>

EJE 3: TERRITORIO	
CÓDIGO:3.1	PROGRAMA: Dinamización y competitividad comercial urbana
<p><i>Referencia normativa del programa en el PCEIS 2006-2009</i></p>	<p><i>Acuerdos de colaboración público privada municipales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de 10 de noviembre de 2009, del Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, por la que se convocan ayudas excepcionales para el ejercicio 2009 destinadas a la dinamización de entornos urbanos con el fin de incrementar su atractivo y competitividad.</li> </ul> <p><i>Oficinas de dinamización para el comercio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de 4 de noviembre de 2009, del Consejero de Industria, Comercio y Turismo por la que se establecen y regulan las ayudas destinadas a Oficinas de Dinamización para el Comercio.</li> </ul> <p><i>Mercados municipales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de 16 de junio de 2006, de la Consejera de Industria, Comercio y Turismo, por la que se modifica la Orden de 25 de junio de 2003, del Consejero de Industria, Comercio y Turismo, por la que se desarrolla la concesión de ayudas económicas a los Mercados Municipales Minoristas del País Vasco para la realización de cambios estructurales en los mismos impulsados por comerciantes a sus entidades representativas.</li> </ul> <p><i>Zonas de actuación urgente (Margen Izquierda del Nervión y Bahía de Pasaia)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de 4 de septiembre de 2006, de la Consejera de Industria, Comercio y Turismo, por la que desarrolla el programa de ayudas para zonas desfavorecidas de actuación urgente.</li> </ul>



## APENDICE: CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS Y PROGRAMAS

	OBJETIVO \ PROGRAMA	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1
R1	Aumento de la dimensión media del comercio				■		■			
R2	Fortalecimiento de la rentabilidad del comercio				■		■	■		
R3	Mantenimiento del equilibrio entre formatos comerciales							■		■
R4	Mantenimiento de la estructura distributiva en todo el territorio					■			■	
R5	Desarrollo de la innovación/ modernización del sector	■	■		■	■				
R6	Incrementar el empleo cualificado en el sector Comercio		■	■						
R7	Reducción del coste global de la distribución						■	■		
V1	Facilitar herramientas para incrementar la competitividad	■	■		■		■	■	■	■
V2	Apoyar al sector para la mejora de la experiencia comercial de las personas consumidoras				■			■		
V3	Facilitar la integración del comercio en la gestión municipal.							■	■	
V4	Facilitar la articulación de las relaciones de las empresas proveedoras con el comercio						■			
P1	Mejorar las estrategias y la gestión empresarial	■	■		■					
P2	Mejorar el servicio en calidad y atención a los clientes y clientas		■		■			■		
P3	Mejorar las instalaciones y los establecimientos				■					
P4	Potenciar la integración del comercio en la sociedad de la información	■			■				■	
P5	Mejorar los sistemas de abastecimiento y logística						■	■	■	
P6	Impulsar las alianzas verticales						■			
P7	Impulsar las alianzas horizontales							■		
P8	Impulsar y clarificar los roles de las asociaciones									■
P9	Impulsar y consolidar la colaboración público-privada							■		
P10	Avanzar en el desarrollo de un marco facilitador de la actividad comercial					■			■	
P11	Mejorar la proyección social del sector			■	■			■		
S1	Apoyar la capacitación de empleados y empleadas y de las personas gestoras		■	■						
S2	Impulsar la generación de información para la toma de decisiones	■								
S3	Impulsar la investigación relativa/aplicable a los procesos comerciales	■								



## APENDICE: CORRESPONDENCIA ENTRE EJES, PROGRAMAS Y COMPONENTES

EJES	PROGRAMAS	COMPONENTES
<b>1. CONOCIMIENTO Y PERSONAS</b>	1.1. Investigación y sistema de información en el sector comercio	1- Fortalecimiento de la Unidad Estadística de Comercio 2- Fortalecimiento del Observatorio de Comercio - Ikusmer 3- Realización de estudios sectoriales y de mercado. 4- Apoyo a proyectos de investigación tecnológica facilitadores de los procesos comerciales 5- Apoyo a equipos y redes de investigación socio-económica sobre estructura y hábitos de consumo
	1.2. Formación y capacitación	1- Formación especializada superior (posgrados universitarios) 2- Cursos especializados (estrategias comerciales 4p, directores y directoras y personas encargadas de establecimientos, habilidades para oficiales o vendedores y vendedoras) 3- Nuevos emprendedores (formación y asesoramiento técnico) 4- Realización de jornadas formativas e informativas y publicación de guías de buenas prácticas 5- Programa de becas para la formación de dinamizadores y dinamizadoras comerciales
	1.3 Acreditación por la experiencia	1- Asesoramiento 2- Evaluación 3- Acreditación 4- Reconocimiento a la trayectoria profesional por medio de premios



<b>2. EMPRESA</b>	2.1. Innovación y excelencia en el comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Mejora de los instrumentos y procesos de gestión</li> <li>2-Fortalecimiento de la Excelencia como forma de hacer</li> <li>3- Financiación de inversiones inmateriales</li> <li>4- Financiación de inversiones materiales</li> </ul>
	2.2. Transmisión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Ayudas financieras a la transmisión empresarial</li> <li>2- Asistencia técnica para la reorientación de la actividad y la definición del protocolo de transmisión</li> </ul>
	2.3. Fomento de la cooperación inter-empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Formación de consorcios sectoriales integrales</li> <li>2- Formación de consorcios empresariales</li> <li>3- Asistencia técnica mediante la financiación de Oficinas de Dinamización Comercial</li> </ul>



<p><b>3. TERRITORIO</b></p>	<p>3.1 Dinamización y competitividad comercial urbana</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Formación de plataformas de cooperación a escala municipal, vinculando a los ayuntamientos con los establecimientos comerciales y sus asociaciones más representativas</li> <li>2- Asistencia técnica mediante la financiación de Oficinas de Dinamización Comercial</li> <li>3- Formulación de estrategias y planes de actuación: elaboración de planes de gestión y dinamización comercial, estableciendo prioridades y el programa de actividades</li> <li>4- Establecimiento de unidades de gestión viables para abordar la puesta en valor de determinados recursos zonales, sectoriales, y el desarrollo de políticas de terciario</li> <li>5- Programas de actuación en mercados municipales: apoyo a la mejora, a la dinamización, y a la implantación de servicios</li> <li>6- Programas de actuación en el ámbito de la logística municipal (logística de última milla): apoyo a la realización de estudios para la creación de infraestructuras, apoyo a la planificación, desarrollo de un marco normativo común</li> <li>7- Recuperación de ejes comerciales</li> <li>8- Institucionalización de plataformas de cooperación a escala comarcal para la articulación a escala supramunicipal de políticas e infraestructuras comerciales locales, vinculando a las respectivas plataformas de ámbito inferior.</li> <li>9- Realización de campañas de comunicación a la sociedad para mejorar la proyección social del sector.</li> </ol>
-----------------------------	---	--

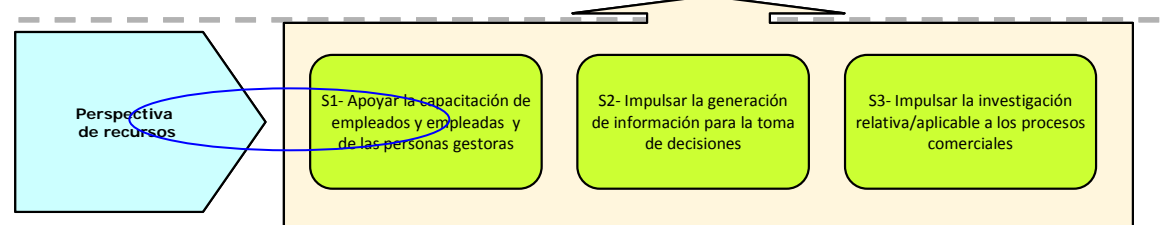
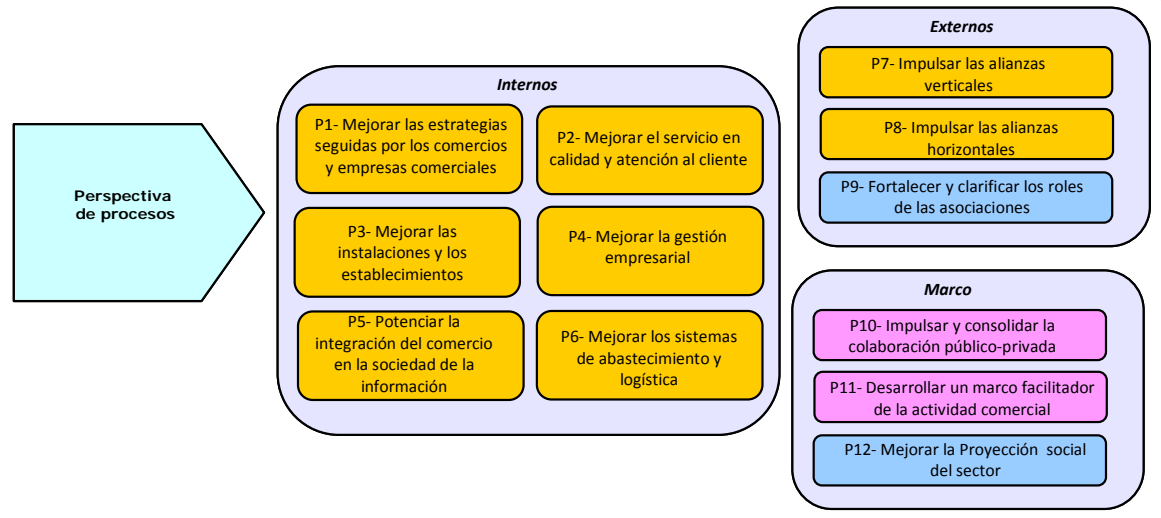
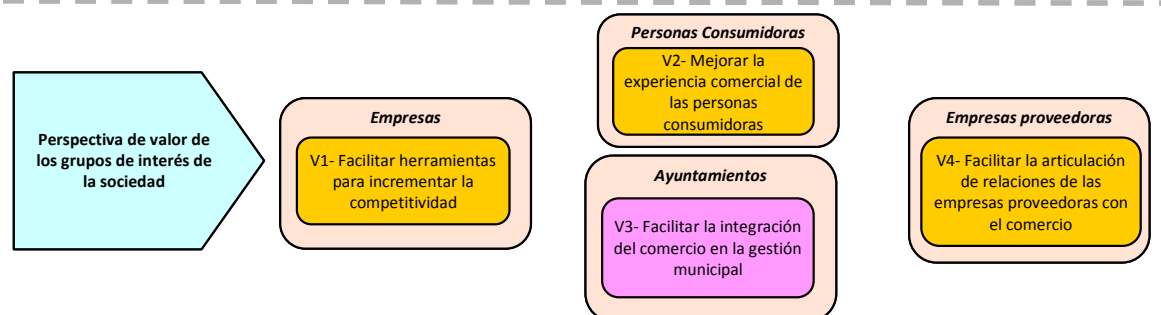
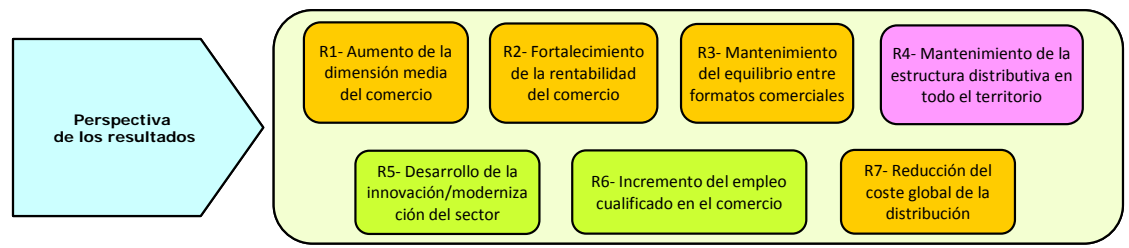


	<p>3.2 Actuación en áreas de baja densidad comercial</p>	<p>1- Desarrollo de un marco incentivador para las áreas de baja densidad comercial</p> <p>2- Ayudas a iniciativas de comercio ambulante "fijo". Creación de infraestructuras estables para albergar actividades distributivas ambulantes</p> <p>3- Ayudas a la creación de centrales de distribución comarcales que ofrezcan un servicio a domicilio en las áreas de baja densidad comercial</p>
<p><b>4. MARCO INSTITUCIONAL</b></p>	<p>4.1 Fortalecimiento de las asociaciones empresariales de comercio</p>	<p>1- Elaboración de diagnóstico(s) de la situación organizativa del sector (territorial, sectorial) con el objetivo último de contar con un mapa de asociaciones</p> <p>2- Formulación de planes estratégicos y programas de actuación por parte de las asociaciones de comerciantes tendentes a redefinir y precisar su aportación a la modernización y competitividad de las empresas asociadas</p> <p>3- Actividades de formación y asistencia técnica dirigidas a la profesionalización de los gestores y gestoras de las asociaciones para su fortalecimiento institucional en línea con su planteamiento estratégico</p> <p>4- Fortalecimiento de las oficinas de dinamización comercial</p> <p>5- Adquisición de equipos y sistemas informáticos (ordenadores, Webcams, sistemas de videoconferencia...) para facilitar la realización de reuniones no presenciales.</p>



**PLAN DE ADAPTACIÓN DEL COMERCIO: MAPA ESTRATÉGICO**      **INDICADORES**      **PROGRAMAS**

**VISION 2015**  
Un comercio minorista desarrollado, eficiente y competitivo, con una diversidad de formatos comerciales adaptados a las necesidades de consumidores y consumidoras, equilibrado en su distribución y accesibilidad territorial, que contribuya a la cohesión urbana y al atractivo de las ciudades consolidando un empleo profesionalizado



Empleo medio por establecimiento
Ventas por establecimiento
Ventas por m <sup>2</sup> (apc)
Margen comercial
Beneficios después de impuestos por persona ocupada
Beneficios después de impuestos por establecimiento
SBA de los centros comerciales por 1.000 habitantes
Distribución de las ventas entre formatos comerciales
% de población residente en municipios de baja densidad comercial
Establecimientos por 1.000 habitantes
Superficie comercial por 1.000 habitantes
Tiempo medio en el que se realizan actuaciones de renovación en los establecimientos
% de inversiones sobre las ventas
% de establecimientos del sector comercio y reparación con comercio electrónico
% de establecimientos con disponibilidad de ordenador, internet, software de gestión y datáfono o TPV
Ganancia media por hora dependientes/as y asimilados/as
Brecha salarial por géneros
% de empleados con estudios medios y universitarios
% de gestores con estudios universitarios
% de personas ocupadas según género
% de los costes totales sobre las ventas

% de programas públicos de fomento de la competitividad
Valoración de la experiencia comercial de las personas consumidoras vascas
Número de Ayuntamientos con organización específica para el comercio (acuerdo de colaboración público privada municipal, Concejal delegado, etc)
% de población residente en municipios con organización específica para el comercio (acuerdo de colaboración público privada municipal, Concejal delegado, etc.)
Número de convenios operativos entre empresas fabricantes y distribuidoras mayoristas y minoristas

Número de profesionales comerciantes inscritos en cursos y seminarios ad hoc
Número de planes de mejora e innovación financiados
Número de comercios certificados con la UNE 175.001
Importe del programa AFI al comercio
Número de empresas comerciales subvencionadas a través del programa AFI
Número de proyectos TIC que se han aprobado en el año
Importe de los proyectos TIC subvencionados al año a través del programa MEC
Importe de proyectos apoyados para la mejora de los sistemas de abastecimiento y logística
Número de convenios operativos entre productores, mayoristas, minoristas (alianzas verticales)
Número de iniciativas o actuaciones desarrolladas que impliquen colaboración horizontal empresarial
% de comercios pertenecientes a asociaciones
Número de acuerdos de colaboración público-privados operativos (población cubierta)
Importe de actuaciones llevadas en el contexto de acuerdos de colaboración público-privados
Número de proyectos de simplificación o agilización normativa iniciados y terminados
Percepción de la ciudadanía de la proyección social del sector después de las campañas de comunicación

% de personas empleadas en el comercio con nivel de profesionalización acreditado
Presupuesto anual de las operaciones estadísticas
Número de estudios sectoriales y de mercado realizados por la Dirección de Comercio
Número de proyectos de investigación aprobados para el sector comercial por la Dirección de Tecnología
Presupuesto de proyectos de I + D

- 1.1 Investigación y Sistema de información en el comercio**
  - Fortalecimiento de la Unidad Estadística de Comercio
  - Fortalecimiento del Observatorio del comercio - Ikusmer
  - Realización de estudios sectoriales y de mercado, vg., sobre los canales de distribución, los sectores y los clientes
  - Apoyo a proyectos de investigación tecnológica facilitadores de los procesos comerciales
  - Apoyo a equipos y redes de investigación socio-económica sobre estructura y hábitos de comercio
- 1.2 Formación y capacitación**
  - Formación especializada superior (posgrados universitarios):
  - Cursos especializados (estrategias comerciales (4p), gestión de comercios, personas directoras y encargadas de establecimiento, habilidades para los y las oficiales o vendedoras y vendedoras)
  - Nuevas personas emprendedoras (formación y asesoramiento técnico)
  - Realización de jornadas formativas e informativas y publicación de guías de buenas prácticas en el comercio minorista.
  - Programa de becas para la formación de dinamizadores y dinamizadoras comerciales
- 1.3 Acreditación por la experiencia**
  - Asesoramiento del itinerario formativo
  - Evaluación
  - Acreditación
  - Reconocimiento a la trayectoria profesional por medio de premios anuales
- 2.1 Innovación y excelencia en el comercio**
  - Mejora de los instrumentos y procesos de gestión: definición de estrategias de negocio, elaboración de planes de mejora, procesos de certificación de calidad.
  - Fortalecimiento de la Excelencia como forma de hacer: procesos de certificación UNE 175.001 y Comercio Excelentes
  - Financiación de inversiones inmateriales
  - Financiación de inversiones materiales
- 2.2 Transmisión empresarial**
  - Ayudas financieras a la transmisión empresarial
  - Asistencia técnica para la reorientación de la actividad y la definición del protocolo de transmisión
- 2.3 Fomento de la cooperación interempresarial**
  - Formación de consorcios sectoriales integrales
  - Formación de consorcios empresariales
  - Asistencia técnica mediante la financiación de Oficinas de dinamización comercial
- 3.1 Dinamización y competitividad comercial urbana**
  - Formación de plataformas de cooperación a escala municipal, vinculando a los ayuntamientos con los establecimientos comerciales y sus asociaciones representativas.
  - Asistencia técnica mediante la financiación de Oficinas de dinamización comercial
  - Formulación de estrategias y planes de actuación: elaboración de planes de gestión y dinamización comercial, estableciendo prioridades y el programa de actividades
  - Establecimiento de unidades de gestión viables para abordar la puesta en valor de determinados recursos zonales, sectoriales, y el desarrollo de políticas de terciario.
  - Programas de actuación en mercados municipales: apoyo a la mejora, a la dinamización, y a la implantación de servicios.
  - Programas de actuación en el ámbito de la logística municipal (logística de última milla): apoyo a la realización de estudios para la creación de infraestructuras, apoyo a la planificación, desarrollo de un marco normativo común.
  - Recuperación de ejes comerciales
  - Institucionalización de plataformas de cooperación a escala comarcal para la articulación a escala supramunicipal de políticas e infraestructuras comerciales locales, vinculando a las respectivas plataformas de ámbito inferior.
  - Campañas de comunicación a la sociedad para fortalecer las estrategias de terciario y la proyección social del sector.
- 3.2 Actuación en áreas de baja densidad comercial**
  - Desarrollo de un marco incentivador para las áreas de baja densidad comercial.
  - Ayudas a iniciativas de comercio ambulante "fijo". Creación de infraestructuras estables para albergar actividades distributivas ambulantes.
  - Ayudas a la creación de centrales de distribución comarcales que ofrezcan un servicio a domicilio en las áreas de baja densidad comercial.
- 4.1 Fortalecimiento de las asociaciones empresariales de comercio**
  - Elaboración de diagnóstico(s) de la situación organizativa del sector (territorial, sectorial) con el objetivo último de contar con un mapa de asociaciones
  - Formulación de planes estratégicos y programas de actuación por parte de las asociaciones de comerciantes tendentes a redefinir y precisar su aportación a la modernización y competitividad de las empresas asociadas.
  - Actividades de formación y asistencia técnica dirigidas a la profesionalización de los gestores y gestoras de las asociaciones para su fortalecimiento institucional en línea con su planteamiento estratégico.
  - Fortalecimiento de las oficinas de dinamización comercial
  - Adquisición de equipos y sistemas informáticos (ordenadores, Webcams, sistemas de videoconferencia) para facilitar la realización de reuniones no presenciales.





## APENDICE: CORRESPONDENCIA ENTRE MATERIAS DE LA LEY 7/2008, EJES, Y PROGRAMAS

El artículo decimosexto punto 3 de la Ley 7/2008 e 25 de junio, de segunda modificación de la Ley de la Actividad Comercial establece que el Plan de adaptación del comercio minorista abordará las siguientes materias:

- El desarrollo de **iniciativas de modernización de la empresa comercial** que redunde en una mejora de la productividad empresarial. En el incremento de la calidad y su mejora competitiva en nuevas prestaciones y servicios destinados al consumidor.
- Procesos de **adecuación empresarial**, favoreciendo la innovación y la modernización tecnológica asociadas a la gestión de las distintas funciones de la empresa.
- Instrumentos de **colaboración empresarial** que mitiguen los efectos de la atomización del sector y el redimensionamiento de las estructuras comerciales.
- La creación de **estructuras de colaboración público privadas** para el desarrollo de estrategias municipales, tanto urbanísticas como empresariales, desarrolladas a través de ejes comerciales que pongan en valor los entornos municipales como espacios de economía urbana.
- La **transmisión o sucesión de la actividad**.
- El **análisis de impacto de género** en el empleo de mujeres y hombres, tanto en el número de puestos como en las condiciones de trabajo o de calidad de los empleos a crear.

En la siguiente tabla se muestra la correspondencia entre las materias recogidas en la Ley con los ejes y programas definidos en este documento.



MATERIAS LEY 7/2008	EJE	PROGRAMA	COMPONENTES
Iniciativas de modernización de la empresa comercial	2. Empresa	2.1. Innovación y excelencia en el comercio	2- Fortalecimiento de la Excelencia como forma de hacer. 4- Financiación de inversiones materiales
Procesos de adecuación empresarial	2. Empresa	2.1. Innovación y excelencia en el comercio	1- Mejora de los instrumentos y procesos de gestión. 3- Financiación de inversiones inmateriales
Instrumentos de colaboración empresarial	2. Empresa	2.3. Fomento de la cooperación inter-empresarial	1- Formación de consorcios sectoriales integrales 2- Formación de consorcios empresariales 3- Asistencia técnica mediante la financiación de Oficinas de Dinamización Comercial
Estructuras de colaboración público-privadas	3. Territorio	3.1. Dinamización y competitividad comercial urbana	1- Formación de plataformas de cooperación a escala municipal, vinculando a los ayuntamientos con los establecimientos comerciales y sus asociaciones más representativas 2- Asistencia técnica mediante la financiación de Oficinas de Dinamización Comercial 3- Formulación de estrategias y planes de actuación: elaboración de planes de gestión y dinamización comercial, estableciendo prioridades y el programa de actividades 4- Establecimiento de unidades de gestión viables para abordar la puesta en valor de determinados recursos zonales, sectoriales, y el desarrollo de políticas de terciario 5- Programas de actuación en mercados municipales: apoyo a la mejora, a la dinamización, y a la implantación de servicios.



MATERIAS LEY 7/2008	EJE	PROGRAMA	COMPONENTES
Estructuras de colaboración público-privadas	3. Territorio	3.1. Dinamización y competitividad comercial urbana	6- Programas de actuación en el ámbito de la logística municipal (logística de última milla): apoyo a la realización de estudios para la creación de infraestructuras, apoyo a la planificación, desarrollo de un marco normativo común 7- Recuperación de ejes comerciales 8- Institucionalización de plataformas de cooperación a escala comarcal para la articulación a escala supramunicipal de políticas e infraestructuras comerciales locales, vinculando a las respectivas plataformas de ámbito inferior. 9- Realización de campañas de comunicación a la sociedad para mejorar la proyección social del sector.
Transmisión o sucesión de la actividad	2. Empresa	2.2. Transmisión empresarial	1- Ayudas financieras a la transmisión empresarial 2- Asistencia técnica para la reorientación de la actividad y la definición del protocolo de transmisión
Impacto de género	1. Conocimiento y Personas	1.1 Investigación y sistema de información en el sector comercio	3- Realización de estudios sectoriales
	1. Conocimiento y Personas	Formación y capacitación	4- Realización de jornadas formativas e informativas y publicación de guías de buenas prácticas



## APENDICE: SEGUIMIENTO DEL PLAN - INDICADORES

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	VALOR AC-TUAL	TENDENCIA DESEABLE
<b>GENERACIÓN DE VALOR</b>			
V1. Facilitar herramientas para incrementar la competitividad	% de programas públicos autonómicos de fomento de la competitividad	36%	↑
V2. Apoyar al sector para la mejora de la "experiencia comercial" de las personas consumidoras	Valoración de la experiencia comercial de las personas consumidoras vascas (sobre 10)		↑
V3. Facilitar la integración del comercio en la gestión municipal (para conseguir unas ciudades más atractivas y sostenibles)	Número de ayuntamientos (población cubierta) con organización específica para el comercio (acuerdo de colaboración público privada municipal, Concejal o Concejala delegada, etc.)	57 municipios 80,2% población	↑
V4. Facilitar la articulación de las relaciones de las empresas proveedoras con el comercio	Número de convenios operativos entre empresas fabricantes y distribuidoras mayoristas y minoristas		↑
<b>PROCESOS INTERNOS, EXTERNOS E INSTITUCIONALES</b>			
P1. Mejorar las estrategias y la gestión empresarial	Número de comercios con la Q de excelencia		↑
P2. Mejorar el servicio en calidad y atención a los clientes y clientas	Número de comercios certificados con la norma UNE 175.001 de atención a los clientes y clientas	2009: 451 2007-2008- 2009:1.165	↑
P3. Mejorar las instalaciones y establecimientos	Importe de las subvenciones de Ayudas Financieras a la Inversión (AFI) al comercio	1.244.625,22 €	↑
	Número de empresas comerciales subvencionadas a través del programa AFI	75	↑
P4. Potenciar la integración del comercio en la sociedad de la información (TICs)	Número de proyectos TIC que se han aprobado en el año	569	↑
	Importe de los proyectos TIC subvencionados en el año en las subvenciones del programa de Modernización del Equipamiento Comercial (MEC)	5.252.440 €	↑
P5. Mejorar los sistemas de abastecimiento y logística (cadena de valor)	Importe de proyectos apoyados con estos fines		↑
P6. Impulsar las alianzas verticales (productores, mayoristas, minoristas)	Número de convenios operativos		↑



OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	VALOR AC-TUAL	TENDENCIA DESEABLE
P7. Impulsar las alianzas horizontales	Número de iniciativas o actuaciones desarrolladas que impliquen colaboración horizontal empresarial		↑
P8. Impulsar y clarificar los roles de las Asociaciones	Número de asociaciones con plan estratégico aprobado		↑
P9. Impulsar y consolidar la colaboración público-privada	Número de acuerdos de colaboración público-privados operativos (población cubierta)	57 municipios 80,2% población	↑
	Importe de actuaciones llevadas a cabo en el contexto de acuerdos de colaboración público-privados existentes	23.454.675,97 €	↑
P10. Avanzar en el desarrollo del marco facilitador de la actividad comercial	Número de proyectos de simplificación o agilización normativa iniciados y terminados	2	↑
P11. Mejorar la proyección social del sector	Percepción de la ciudadanía de la proyección social del sector después de las campañas de comunicación		↑
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>			
S1. Apoyar la capacitación de empleados y empleadas y de personas gestoras	% de personas empleadas en el comercio con nivel de profesionalización acreditado		↑
S2. Impulsar la generación de información para la toma de decisiones	Presupuesto anual de las operaciones estadísticas (Eustat e Ikusmer)		↑
	Número de estudios sectoriales y de mercado realizados por la Dirección de Comercio / Ikusmer	4	↑
S3. Impulsar la investigación relativa/aplicable a los procesos comerciales	Número de proyectos de investigación aprobados para el sector comercial de la Dirección de Tecnología	2	↑
	Presupuesto de proyectos de I+D para el sector comercial de la Dirección de Tecnología	2,2 M €	↑



Nota metodológica: En cuanto a los indicadores que integran el cuadro de mando, éstos deberían ofrecerse sectoriarizados. A modo de propuesta se presenta el siguiente desglose, aunque si que es cierto que sería necesario homogeneizarlo con otras instituciones estadísticas tanto a nivel nacional como europeo, de forma que se obtengan datos comparables:

	Sector	Ubicación urbana			Ubicación periférica		
		Pequeña distribución	Gran distribución	Total	Pequeña distribución	Gran distribución	Total
Especializado	Alimentación						
	Téxtil , confección, calzado y cuero						
	Farmacia, belleza e higiene						
	Muebles y artículos para el hogar						
	Vehículos y accesorios						
	Equipos tecnologías de la información						
	Artículos culturales y recreativos						
	Total (A)						
No especializado	Establecimiento						
	Supermercado						
	Hipermercado						
	Grandes Almacenes						
	Total (B)						
Total (A+B)							

Sería necesario recoger con este esquema los datos de número de establecimientos, empleo, volumen de ventas y la superficie de ventas.

#### Definiciones:

- Pequeña distribución: integra a los establecimientos comerciales individuales independientemente de que se encuentren libremente asociados a cadenas de compra. La definición de la estrategia de negocio del comercio recae en las personas titulares del establecimiento. Estos establecimientos pueden estar especializados en un sector de la distribución o no especializados vendiendo una amplia gama de productos (p.e. pequeñas tiendas de ultramarinos, tiendas de todo a 1€, ...)
- Gran distribución: integra a los establecimientos en los que la definición de la estrategia de negocio recae en otra empresa, que es la que establece el precio, la política de fidelización, las negociaciones con las empresas proveedoras...Este grupo estaría integrado por cualquier tipo de establecimientos independientemente de su formato perteneciente a grandes grupos de distribución (tiendas de conveniencia, supermercados, hipermercados, establecimientos pertenecientes a un grupo empresarial (Zara, Natura, Body Shop...) )y los establecimientos franquiciados (Yves Rocher,...). Pudiendo tener carácter especializado en un sector o no especializado.



## APENDICE: PARTICIPACIÓN DEL SECTOR

Tal y como ya se ha comentado en el capítulo de presentación a lo largo del proceso de elaboración del plan se ha tenido en cuenta la participación de los agentes del sector.

La participación se ha desarrollado en dos fases distintas del proceso de elaboración del plan. La primera durante la confección del diagnóstico, a través de la realización de 36 entrevistas a los distintos representantes y agentes sectoriales. Y la segunda, durante la de definición de los programas y actuaciones para obtener el contraste con el sector y recoger sus aportaciones al respecto. Para ello se realizó una única sesión con todos los agentes en la que se llevó a cabo una dinámica de World café.

En la tabla siguiente se muestran las entidades que se han tenido en cuenta en cada una de las acciones participativas.



## ✓ Entrevistas

CATEGORIA	ENTIDAD
Administración Local	Ayuntamiento Santurtzi- ATC
Asociaciones de comercio	AMUBI - Asociación de Comerciantes Minoristas de muebles de Bizkaia
	Asociación de carniceros y Charcuteros de Bizkaia
	Asociación de Comerciantes de Llodio
	Asociación de comerciantes del Casco viejo de Bilbao
	Asociación de detallistas de alimentación de Álava
	Asociación Dendartean
	Asociación Donosti sshops
	Bilbao Dendak
	Bizkaiko Moda
	CECOBI - Federación del Comercio de Vizcaya
	Eibar Centro Comercial Abierto
	Federación alavesa de Comercio y servicios
Federación Mercantil de Gipuzkoa	
Gasteiz-on Centro Comercial Abierto de Vitoria	
Gremio de Alimentación de Gipuzkoa	
Gremio de Electrodomésticos de Gipuzkoa	
Asociación consumidores	Asociación Vizcaina de consumidores
Cámara de comercio	Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Álava
	Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Bizkaia
	Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa
Comercio tradicional	Artepan
	Mercado de la Ribera (Bilbao)
	Muebles Bautista
Expertos	Arquitecto profesor de la UPV
	Consultor
Gobierno Vasco	Departamento de Ordenación del Territorio
	Director de Comercio
	Tribunal Vasco de la competencia
	Viceconsejero
Grandes empresas de distribución	ANGED. Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución - y Director del Corte Inglés de Vitoria
	El Corte Inglés
	Eroski
Mayorista	Merkabilbao
	Peltisa



## ✓ World Café

CATEGORIA	ENTIDAD
Asociación de comercio	AMUBI - Asociación de comerciantes minoristas de muebles de Bizkaia
	Asociación Donosti Shopss
	Bilbao Dendak
	Bizkaidenda
	CECOBI - Federación del Comercio de Vizcaya
	Dendartean
	Federación alavesa de Comercio y servicios
	Federación Mercantil de Gipuzkoa
	Gasteiz-on Centro Comercial Abierto de Vitoria
Cámara de comercio	Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Álava
	Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa
Comercio tradicional	B+G
	Carlangas
	Grupo Basmo
	Grupo Elkar
	Muebles Bautista
Grandes empresas de distribución	Muebles Martin
	ANGED - Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución
	BM Unialco
	Eroski
Instituciones	Sabeco
	Departamento de transformación empresarial de la SPRI
	Eudel
	Euskalit
	Gabinete de Asistencia Técnica
	Garapen
Mayoristas	Observatorio del Comercio - Ikusmer
	Mercabilbao